

LES TRAVAUX
DU DEPS

BIBLIOTHÉCAIRES en PROSPECTIVE

Jean-Pierre DURAND
Monique PEYRIÈRE
Joyce SEBAG



Délégation
au développement
et aux affaires
internationales

Département
des études,
de la prospective
et des statistiques

BIBLIOTHÉCAIRES EN PROSPECTIVE

Les auteurs

Jean-Pierre DURAND est directeur du centre Pierre-Naville et professeur de sociologie à l'université d'Évry-Val-d'Essonne (UFR de sciences sociales et gestion). Il a publié de nombreux ouvrages de sociologie, dont récemment Jean-Pierre DURAND et Robert WEIL (sous la dir. de), *Sociologie contemporaine*, Paris, Vigot, 3^e édition en janvier 2005, édition de poche, 800 pages environ.

Monique PEYRIÈRE est chargée d'étude au centre Pierre Naville. Elle est également chargée du fonds documentaire de ce centre et de celui de l'Institut de formation et de recherche des sciences sociales et de gestion.

Joyce SEBAG est professeur de sociologie à l'université d'Évry-Val-d'Essonne. Elle travaille sur les trajectoires individuelles professionnelles et sur l'utilisation de la vidéo dans les entretiens en sciences sociales.

Les idées et opinions exposées dans cet ouvrage relèvent de la seule responsabilité des auteurs. Elles n'engagent pas le Ministère de la culture et de la communication.



Responsables de l'étude au sein du Département des études, de la prospective et des statistiques : François ROUET et Frédérique PATUREAU

Responsable des publications : Jacqueline BOUCHERAT

Directeur de la publication : Philippe CHANTEPIE, chef du Département des études, de la prospective et des statistiques (Deps)

© Ministère de la culture et de la communication, DDAI.

Département des études, de la prospective et des statistiques (Deps), janvier 2006.
182, rue Saint-Honoré – 75033 Paris cedex 01

ISBN 2-11-094283-5

En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992, complétés par la loi du 3 janvier 1995, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur.

*Ce document est téléchargeable sur le site du Deps :
http://www.culture.gouv.fr/dep/telechrg/tdl/bibliothecaires/somm_bibliothecaires.htm*

BIBLIOTHÉCAIRES en PROSPECTIVE

Jean-Pierre DURAND
Monique PEYRIÈRE
Joyce SEBAG

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS par Philippe Chantepie	9
INTRODUCTION	
Questions pour un métier	11
CHAPITRE I	
Les mutations du métier entre 1992 et 2002	15
Les écrits sur la profession	16
Entre bibliothèques et territoire, quels changements ?	20
<i>Les statuts de la fonction publique territoriale</i>	21
<i>Les missions des bibliothèques publiques</i>	22
L'évolution démographique de la profession	24
Les statuts et la formation	27
<i>Les trajectoires et statuts</i>	27
<i>L'organisation et les contenus des concours</i>	28
<i>Des statuts à la formation</i>	30
<i>Référencer les compétences ?</i>	31
<i>Activités spécifiques, activités polyvalentes</i>	32
<i>La défense du professionnalisme et la précarisation de l'emploi</i>	33
L'expansion rapide des TIC	34
<i>La place de la bibliothéconomie</i>	35
<i>De l'informatisation du prêt au travail en réseau via internet</i>	36
<i>Les vertiges d'internet</i>	37
Le service (au) public	37
<i>Servir la demande ou la susciter</i>	38
<i>La polysémie de la médiation</i>	38
<i>Les bibliothèques et les politiques publiques</i>	41
Les bibliothécaires sous tutelle(s)	42
<i>Les BDP</i>	43
<i>Quelle autonomie des bibliothèques publiques ?</i>	44
<i>L'emploi dans les bibliothèques publiques</i>	45
<i>Questions à la décentralisation</i>	46
<i>La prégnance du marché</i>	47
CHAPITRE II	
Les collections : le cœur du métier menacé ?	49
L'organisation des acquisitions	50

<i>Les modalités du choix</i>	50
<i>Pragmatisme ou charte d'acquisition ?</i>	54
Du catalogage manuel au catalogue automatisé	58
<i>Les pratiques d'indexation</i>	60
<i>Les perceptions du catalogage</i>	63
<i>Les catalogues et/en réseau</i>	64
<i>Du catalogage à l'équipement</i>	65
<i>Le catalogage et le cœur du métier</i>	67
CHAPITRE III	
L'évolution des publics et les transformations du travail	69
Les nouveaux espaces, les nouvelles organisations du travail	70
<i>Les espaces et la transformation du rapport au public</i>	70
<i>Du geste architectural à la rationalisation des espaces</i>	71
L'évolution des publics et le développement du prêt	73
<i>En BDP, l'évolution rapide des publics</i>	73
<i>L'explosion des prêts</i>	76
Le circuit du prêt en médiathèque et le flux tendu	80
<i>L'accueil général, le renseignement et les médiations</i>	80
<i>Le principe du flux tendu aux banques de prêts</i>	83
<i>Vers des polyvalences hiérarchisées</i>	86
Les forces centrifuges dans les espaces multimédias	88
<i>L'organisation de l'espace et du personnel</i>	88
<i>Quels usages d'internet par les publics ?</i>	90
Les BDP : du bibliobus aux bibliothèques-relais	96
<i>Les bibliothèques annexes, les bibliothèques-relais et le bénévolat</i>	96
<i>Le livre, objet du flux tendu</i>	97
<i>L'intégration de l'annexe BDP à la médiathèque municipale</i>	99
<i>Les bénévoles dans les bibliothèques municipales</i>	100
<i>Vers une ingénierie pour les bibliothèques-relais</i>	104
Les actions culturelles	107
<i>L'extrême diversité</i>	107
<i>Qui fait quoi dans l'animation culturelle ?</i>	109
<i>Les objectifs de l'action culturelle</i>	111
CHAPITRE IV	
L'élu, le manager et la médiathèque	113
Des managers militants de la lecture publique	114
<i>Les trajectoires des managers militants</i>	116
<i>Quelle relève ?</i>	118
<i>L'intercommunalité et les réseaux : l'obligation d'innover</i>	119
<i>Le réseau contre la hiérarchie des espaces</i>	124
Les organigrammes et la gestion des ressources humaines	127
<i>L'organisation fonctionnelle complexe des bibliothèques municipales</i>	129

<i>Le service de masse et la rationalisation</i>	131
<i>Dans les BDP, des organigrammes en mutation</i>	133
<i>La taille de l'établissement, l'organisation du travail et les catégories professionnelles</i>	137
<i>L'impossible métier de directeur</i>	140
La bibliothèque et les théories des services	141
<i>La relation de service en bibliothèque</i>	142
<i>De la relation de service à la relation salariale et à son contexte</i>	144
CHAPITRE V	
Catégories, concours et fonctions réelles : des questions sans réponses ?	147
Un personnel en général sous-classé	149
Des concours inadaptés ?	150
<i>À propos des concours et des formations postrecrutement</i>	150
<i>Quelques propositions</i>	153
Quelles formations universitaires ?	157
<i>Les qualités du bibliothécaire</i>	157
<i>La culture générale et la professionnalité</i>	158
<i>Les sciences de l'information et de la communication et l'identité professionnelle</i>	160
CHAPITRE VI	
Quel devenir pour le métier de bibliothécaire ?	163
L'éclatement de l'identité professionnelle	165
<i>Les trois pôles du métier</i>	166
<i>Les trois grandes fonctions du métier</i>	168
<i>Le paradoxe identitaire</i>	169
Quatre scénarios d'évolution du métier	170
<i>Scénario n° 1 – De la médiation sociale et du présenciel</i>	171
<i>Scénario n° 2 – De l'hyperconsommation</i>	173
<i>Scénario n° 3 – De la fin des collections ou du tout informationnel</i>	176
<i>Scénario n° 4 – Du numérique et du décloisonnement</i>	178
CONCLUSION	
Fausse craintes et vraies illusions	183
Une profession investie dans le présent	183
L'évolution du métier, les transformations catégorielles	186
L'identité professionnelle et la solidarité des pratiques	190
Bibliographie	191
Table des tableaux	196
Table des graphiques	197

AVANT-PROPOS

Les bibliothèques de lecture publique (bibliothèques municipales et départementales de prêt) sont à un moment important de leur histoire. La remise à niveau de leurs moyens fait qu'elles rencontrent aujourd'hui un vif succès, grâce à leur renouvellement architectural, la communication qu'elles mènent et surtout la liberté qu'elles offrent de consulter tous types de documents sur tous types de supports. Cette réussite a pour corollaire un accroissement de publics plus hétérogènes aux profils, attentes et pratiques diversifiés. La « pression du quantitatif » se fait sentir dans la gestion quotidienne, les partenariats se diversifient, le livre perd tout monopole en même temps qu'internet vient mettre la bibliothèque en concurrence...

Les bibliothécaires – l'ensemble des personnels des bibliothèques de lecture publique –, qui vivent ces évolutions fortes, ressentent ces mutations au travers du quotidien : perception renouvelée du métier, identité au travail, voire sentiment d'une « crise d'identité professionnelle ». Réfléchir sur le métier de bibliothécaire pour répondre aux attentes des professionnels et éclairer les pouvoirs publics suppose de partir des forces extérieures à l'œuvre, auxquelles sont confrontés bibliothèques et bibliothécaires. C'est ce qu'ont fait les auteurs de cette étude, spécialistes de la sociologie du travail au centre Pierre-Naville, Jean-Pierre DURAND, Monique PEYRIÈRE et Joyce SEBAG. Ceci a permis d'interroger les modes d'adaptation possible de l'institution bibliothèque et de celles et ceux qui la font vivre. Des partis différents peuvent voir le jour dessinant des perspectives des métiers.

Matériau mis à la disposition des acteurs concernés, des professionnels aux décideurs, *Bibliothécaires en prospective* s'appuie et complète des travaux sociologiques et démographiques sur cette profession qui a fait montre depuis longtemps de sa capacité à s'interroger sur elle-même. Il ouvre ainsi des voies de réflexions collectives et d'actions.

Philippe CHANTEPIE

Chef du département des études,
de la prospective et des statistiques

INTRODUCTION

Questions pour un métier

Dans ce que d'aucuns désignent comme une accélération de l'histoire, tout se transforme plus rapidement qu'hier : les habitudes de consommations, les références culturelles, les valeurs morales, la tonalité des liens sociaux, etc. Les métiers eux aussi, quels qu'ils soient, sont concernés : certains naissent et d'autres disparaissent. L'industrie a perdu de sa superbe, mais les services s'industrialisent. Toutes les professions sont affectées, les bibliothécaires comme les autres.

Les forces de changement qui se concentrent sur eux sont multiples. Tout d'abord, les lois de décentralisation du début des années 1980 qui ont bouleversé la donne en France : la compétence culturelle et, dans le cas qui nous concerne ici, la compétence en matière de lecture publique a glissé peu à peu de l'État vers les collectivités territoriales, conseils généraux et municipalités. Il s'en est suivi un renouvellement des espaces de prêt, un fort accroissement des moyens en termes de documents et de personnels, et un développement sans précédent de la fréquentation des bibliothèques de 1985 au début des années 1990. Ce mouvement se poursuit encore aujourd'hui et, avec la constitution de communautés d'agglomération, pousse à inventer de nouvelles organisations réticulaires.

Deuxième cause de changement, l'arrivée de nouveaux publics : en même temps que croissait le nombre des inscrits, arrivaient en effet des publics qui jusque-là ne fréquentaient pas les bibliothèques – en particulier des jeunes, aux demandes diversifiées, avec des comportements inattendus –, conduisant au développement très important de médiations sociales nouvelles.

Enfin, les technologies de l'information et de la communication (TIC) qui allaient bouleverser le métier en l'investissant par plusieurs entrées : elles modifient le travail interne, en particulier le catalogage en mettant quasiment gratuitement à disposition les notices des documents ; la demande de documents sur les nouveaux supports (CD, cassettes, VHS, DVD, cédéroms) explose – en particulier de la part des nouveaux publics – faisant appel à de nouvelles connaissances ; enfin, internet systématise la concurrence entre le bibliothécaire et l'offre externe, y compris à travers la pénétration de cette offre dans la bibliothèque, laquelle a changé de nom pour devenir médiathèque. Le livre n'est plus ce qu'il était, et s'il devance toujours largement ses concurrents quant au nombre de prêts, il a

perdu le monopole. Même parmi les supports papier, il subit les menaces des revues et surtout des bandes dessinées. Le « roi Livre », sur lequel se sont appuyées les grandes civilisations, perd de son influence, ce qui ne peut qu'influencer le travail quotidien et la perception de soi qu'ont les gardiens du « Temple des livres » que sont les bibliothèques.

On parle alors de « crise d'identité professionnelle » des bibliothécaires, eux-mêmes s'interrogeant sur leur devenir. Sans compter qu'au-delà des transformations exogènes au métier, leur forte croissance numérique n'a cessé de poser des problèmes de recrutement tandis qu'un climat de dérégulation des fonctions publiques perdure. Autant de pressions pour le changement qui ne peuvent laisser indifférent.

Cet ouvrage a pour objectif, à partir d'un regard extérieur de sociologue, d'évaluer les effets de ces forces de changement sur la profession prise dans sa diversité (selon les catégories, les lieux d'exercice, la taille de l'établissement, etc.), tout en observant les mouvements de résistance.

Le champ de cette recherche s'est borné aux bibliothèques publiques – à l'exception de celles de Paris qui ont un statut particulier. Ne sont donc pas concernées les bibliothèques de recherche, les bibliothèques universitaires, les bibliothèques d'études et de recherche, etc. En dehors des conservateurs qui appartiennent à la fonction publique d'État et des vacataires ou des emplois-jeunes qui relèvent de statuts particuliers, les bibliothécaires entrant dans le champ de l'étude relèvent donc majoritairement de la fonction publique territoriale (FPT),

Le terme de « bibliothécaire », utilisé ici dans un sens générique, renvoie au métier et non au statut particulier de la catégorie A : ce statut est désigné dans la suite de ce texte sous l'appellation « bibliothécaire (A) ». Enfin, pour préserver l'anonymat de chaque personne, nous avons utilisé systématiquement le masculin bien que la profession soit largement féminisée.

La difficulté rencontrée dans la recherche – et dans l'exposé des résultats – réside aujourd'hui dans le fait qu'il s'agit à la fois de traiter l'identité professionnelle des bibliothécaires (dimension synchronique) et de se placer dans la prospective (diachronie) afin d'envisager les grandes transformations du métier. En effet, au-delà de la photographie de l'existant, notre recherche interroge, d'une part, les forces de changement exogènes aux bibliothécaires (nouveaux publics, exigences des élus et intercommunalité, évolution des supports des documents et utilisation en interne des TIC) et, d'autre part, les réactions des professionnels à l'égard de ces transformations : vont-ils se projeter au-devant de ces transformations imposées ou résister à travers le poids du métier ? Vont-ils assimiler et « digérer » les TIC ou s'arc-bouter sur le « cœur du métier » ? Quelles transformations attendre pour chaque catégorie de bibliothécaires et au niveau des rapports entre catégories ? Quels rôles le renouvellement démographique de l'en-

cadrement et les niveaux de formation acquis par l'ensemble des bibliothécaires vont-ils jouer, eu égard au fort développement des institutions de formation ?

La question pourrait se poser ainsi : quelles sont les résultantes sur le métier de bibliothécaire de ces forces sociales exogènes contradictoires en termes de représentations, de contenus du travail, de rapports intercatégoriels et, enfin, d'identité professionnelle ?

Repères méthodologiques

La première phase de la recherche a consisté à réaliser une synthèse des divers documents et des travaux scientifiques récents sur le métier de bibliothécaire et sur l'identité professionnelle des bibliothécaires. Cette profession s'interroge beaucoup sur elle-même, ce qui explique que ce recensement, même non exhaustif, est considérable : au-delà des nombreux ouvrages sur la question, plusieurs revues et des débats quotidiens dans plusieurs forums d'internet animent la communauté.

La deuxième phase a consisté en une vingtaine d'entretiens avec des experts de la profession, qui sont par ailleurs bibliothécaires, inspecteurs, sociologues, formateurs, observateurs, etc. La recherche ne pouvait cependant se limiter à proposer, en guise de résultats, une synthèse des propositions d'informateurs aussi qualifiés.

La troisième phase, dont le présent ouvrage rapporte l'essentiel, a reposé sur une enquête de terrain : des entretiens avec toutes les catégories de salariés des bibliothèques et des observations du travail dans neuf établissements principaux et leurs annexes : trois BDP (Hérault, Moselle, Tarn) et six médiathèques (Albi, Évry, Montpellier, Nilvange, Pézenas et Vandœuvre-les-Nancy). À chaque fois le travail de terrain a débuté par une longue rencontre avec le directeur ou son représentant, suivie par de nombreux entretiens, certains formalisés (et semi-directifs), d'autres plus informels en situation de travail (travail interne ou face-à-face avec les différentes catégories d'usagers), l'ensemble complété de prises de notes ethnographiques : au total, plus d'une centaine d'entretiens couvrant toutes les activités des bibliothèques : management, acquisition, catalogage, service au public, diverses médiations, équipement ou réparation des documents, chauffeur de bibliobus, etc.

Étant donné la dimension prospective de cette recherche, l'analyse d'un objet aussi complexe exige de partir des situations concrètes pour se diriger vers des débats plus abstraits. En même temps, une telle recherche ne peut pas ne pas tenir compte de ce que les bibliothécaires eux-mêmes ont produit : ouvrages, revues professionnelles, forums sur internet. Le chapitre I propose donc une synthèse des écrits concernant les changements intervenus dans la pratique du métier depuis une dizaine d'années.

Les chapitres II et III portent sur l'analyse du cœur du métier et sur le service au public¹. Il s'agit d'observer le travail quotidien des bibliothécaires, ses enjeux et les forces internes ou exogènes qui conduisent les changements et sous-tendent les résistances afin de savoir quel est le rôle de chaque grande catégorie de bibliothécaires (y compris les contractuels) dans les grandes fonctions d'une bibliothèque.

Le chapitre IV analyse, à travers le rôle des directeurs de bibliothèque, l'effet transformateur de la décentralisation, de l'intercommunalité et de l'organisation réticulaire : comment ceux-ci traduisent-ils les exigences des élus en objectifs acceptables à l'intérieur de leurs établissements ?

Le chapitre V interroge les statuts, les modes de recrutement, les systèmes de formation des bibliothécaires : doivent-ils perdurer tels qu'ils alimentent la critique des intéressés ? Sinon quelles transformations envisager, compatibles avec le maintien du statut de la fonction publique territoriale ?

Enfin, le chapitre VI propose un modèle interprétatif du métier de bibliothécaire, à partir de ses trois fonctions essentielles. Quatre scénarios proposent des évolutions différentes des bibliothèques – et donc des bibliothécaires –, à partir des forces de changement repérées lors des enquêtes de terrain ou des lectures. Aux acteurs, s'ils pensent qu'elles ont quelque véracité, d'en apprécier les effets bénéfiques ou négatifs afin de tenter de modifier le cours des choses.

1. Pour désigner l'ensemble des activités qui mettent en contact direct les bibliothécaires et les publics Le « service au public » dans certains établissements devient le « service public » dans d'autres : le terme utilisé et le glissement d'une formulation à l'autre témoignent de l'importance de ce rapport au public dans la profession puisqu'ils tendent à confondre une partie de la fonction de bibliothécaire avec le rôle de l'ensemble des services publics d'un pays !

CHAPITRE I

Les mutations du métier entre 1992 et 2002

Spécificité bien française, qu'on ne trouve pas dans les autres pays européens : parler du métier de bibliothécaire sous-entend l'affirmation d'une unité entre professionnels de toutes les bibliothèques (de recherche, en milieu universitaire ou pénitencier, dans les grandes villes comme dans les quartiers...). Cette spécificité est le fait d'une trame historique qui s'est déployée de la fin du XIX^e siècle jusqu'à ce jour : l'ouvrage sur les bibliothèques paru en 1992 sous la direction de Martine Poulain et l'article de Denis Pallier sur le métier de bibliothécaire¹ en retraçaient parfaitement les étapes.

Au titre de cette unité revendiquée par les professionnels, sont ainsi rejetés hors de ce métier :

- l'érudit des bibliothèques savantes et le bénévole des bibliothèques populaires (comme anciens modèles du bibliothécaire) ;
- les professionnels de la documentation et ceux des archives ;
- les autres métiers du livre, que ce soit l'éditeur, l'écrivain ou le libraire ;
- l'enseignant et l'animateur social.

Est affirmée, en revanche, l'homogénéité d'une profession au travers de qualifications spécifiques, ce qui a été clairement revendiqué et appliqué des années 1960 à la fin des années 1980. Un diplôme consacre alors la professionnalisation du métier, le certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire (CAFB) : de 1951 à 1992², pour entrer dans la profession, il y a un diplôme unique, reconnu à la fois par l'Éducation nationale et par les employeurs. Sa disparition, consécutive aux grandes réformes qui inaugurent les années 1990, ouvre la voie à un sentiment de perte d'une identité professionnelle. Ce changement pose une double question toujours actuelle : quelles formations et quels statuts pour les bibliothécaires ?

1. Bernadette SEIBEL, *Au nom du livre, analyse sociale d'une profession : les bibliothécaires*, Paris, La Documentation française, 1988, p. 5-10 ; Martine POULAIN (sous la dir. de), *Histoire des bibliothèques françaises*, t. 4 : *Les bibliothèques françaises au XX^e siècle*, Promodis, 1992 ; Denis PALLIER, « Histoire et évolution du métier de bibliothécaire », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 164, 3^e trimestre 1994.

2. Dominique LAHARY, « CAFB : mort ou transfiguration », *Note d'information de l'ABF*, n° 66, octobre 1992.

On peut considérer que cette évolution prend sa source dans des décisions antérieures ; en effet, comme le souligne A.-M. Bertrand :

« La Direction des bibliothèques de lecture publique fut dissoute en 1975 et donna naissance d'une part au Service des bibliothèques, au Secrétariat aux universités, et d'autre part à la Direction du livre, au Secrétariat d'État à la culture. Cet éclatement choqua la profession attachée à son "unité" et provoqua grèves et claquements de porte... Cette scission fut en fait une bonne chose : en déscolarisant les bibliothèques municipales, elle les identifiait comme établissements culturels et permettait aux élus de les revendiquer et de les investir comme outils de leur politique culturelle³. »

Quelle est alors la spécificité du métier de bibliothécaire en bibliothèque de lecture publique ? Ils exercent leur métier dans une bibliothèque de service public, c'est-à-dire sous la responsabilité d'une tutelle, laquelle a radicalement changé de nature après 1986 suite à la mise en place de la décentralisation. Celle-ci n'a pas affecté de la même façon le fonctionnement des bibliothèques centrales de prêt (jusqu'alors vecteurs de l'action étatique en faveur du développement de la lecture) et celui des bibliothèques municipales. En 1998, dans un ouvrage sur les bibliothèques⁴, Dominique Arot dresse une synthèse des relations entre les bibliothèques et leurs tutelles : « Les rôles respectifs de l'État et des collectivités territoriales ont été radicalement modifiés par la mise en place de la décentralisation qui concerne en premier lieu les bibliothèques centrales de prêt (qui deviennent bibliothèques départementales de prêt en 1992) et moins les bibliothèques municipales qui traditionnellement dépendaient des élus. »

Les écrits sur la profession

« Restez fidèles à votre identité professionnelle, restez les gardiens de la mémoire du monde avec ses fientes et ses fulgurances⁵ »

La documentation collectée dans le cadre de cette recherche est pour l'essentiel le fait des gens de métier car, du point de vue des disciplines universitaires, les bibliothèques et leurs professionnels ne sont guère objet de recherche⁶ : la dernière thèse de doctorat en sociologie consacrée à la profession est vraisemblablement celle que Bernadette Seibel a soutenue en 1987 à l'EHESS⁷.

3. Anne-Marie BERTRAND, *Les bibliothèques municipales, enjeux culturels, sociaux, politiques*, Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 2002.

4. Dominique AROT, *Les bibliothèques en France*, Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 1998.

5. Jean-Claude GROSHENS, « Intervention du président du Conseil supérieur des bibliothèques », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 180, 1998.

6. Yolla POLITY, « Les Bibliothèques objet de recherche », *BBF*, t. 46, n° 4, 2001, p. 64-70.

7. B. SEIBEL, *Au nom du livre...*, *op. cit.* ; B. SEIBEL, « Les enjeux d'une profession », dans M. POULAIN (sous la dir. de), *Histoire des bibliothèques françaises*, *op. cit.*

Ces professionnels sont à la fois auteurs des analyses de référence concernant leur métier et, pour beaucoup, cadres supérieurs des bibliothèques universitaires ou publiques qui interviennent dans la plupart des instances de réflexion. Certains, responsables des associations de professionnels, ont acquis une notoriété nationale et internationale. D'autres sont également chercheurs, chargés de mission et inspecteurs auprès des ministères ; la plupart ont un doctorat d'État, qui en histoire, qui en lettres, qui en sciences de l'information et de la communication, etc. Tous sont donc à la fois des praticiens des bibliothèques et des scientifiques, autrement dit des lettrés et des techniciens : c'est là une particularité de ce métier.

Pour autant, ce bagage intellectuel des bibliothécaires est ignoré de leurs publics comme de leurs employeurs. Comment la faire reconnaître ? On pense ici à la synthèse faite en 1999 par Dominique Arot, aux journées d'études de Nîmes, qu'il intitule : « Passer du non-dit à l'explicite, passer du silence et de la modestie à l'affirmation⁸ », auquel Anne-Marie Bertrand fait écho dans un article de janvier 2003 : « La transmission de l'implicite ou comment la culture professionnelle vient aux bibliothécaires⁹. » Il ne s'agirait alors pas seulement de rendre visible la bibliothèque (comme monument dans la ville), de rendre visible l'action des bibliothécaires (par la politique culturelle et sociale) mais aussi de rendre visibles les valeurs des bibliothèques en explicitant les valeurs de leurs professionnels :

« Le terme de valeurs me paraît renvoyer à un ensemble d'exigences et de références d'une plus grande permanence, qui sont liées au fait que le bibliothécaire exerce son activité dans l'espace public¹⁰. »

Au-delà de cet objectif, Anne-Marie Bertrand appelle la profession à expliciter certaines de ses croyances, à rendre visibles ses dissensions et à refuser un consensus qui, à terme, transformerait une identité de conviction en idéologie. Elle fait l'hypothèse d'« une théorie de la bibliothèque » et écrit :

« Il est urgent de revenir à une vraie responsabilité scientifique et intellectuelle : le bibliothécaire doit exercer ses responsabilités sur le contenu des collections et expliciter ses choix intellectuels pas seulement dans le cadre gestionnaire d'une politique documentaire, budgétaire ou culturelle (vis-à-vis des responsables politiques), ni seulement dans le cadre d'une approche empathique (démagogique ?) des publics et de l'opinion¹¹. »

La légitimité intellectuelle du métier du bibliothécaire en est l'enjeu.

8. D. AROT, « Passer du non-dit à l'explicite, passer du silence et de la modestie à l'affirmation », Journées d'études de l'ADBDP, Nîmes en 1999.

9. A.-M. BERTRAND, « La transmission de l'implicite ou comment la culture professionnelle vient aux bibliothécaires », *BBF*, t. 48, n° 1, janvier 2003.

10. D. AROT, « Les valeurs professionnelles des bibliothécaires », *BBF*, t. 45, n° 1, 2000 ; Jean-Luc GAUTIER-GENTÈS, « Réflexions exploratoires sur le métier de directeur de bibliothèques », *BBF*, n° 4, 1999.

11. A.-M. BERTRAND, *Les bibliothèques municipales...*, *op. cit.* : elle évoque ici le « culturellement correct ».

Les textes écrits par les gens de métier sont largement accessibles. On les trouve dans les livres qui sont édités par les maisons d'édition professionnelles, sous forme d'articles publiés dans les revues de la profession ou sur internet (voir encadré). À toutes ces sources s'ajoutent les comptes rendus des journées de formation en région, voire des enquêtes¹².

Une diffusion massive de la littérature professionnelle

Dans les ouvrages publiés aux Éditions du Cercle de la librairie, de la BPI, de l'ENSSIB

Dans les revues imprimées ou publiées sur les sites internet des associations professionnelles :

- *Le Bulletin des Bibliothèques de France* (BBF) : <http://bbf.enssib.fr/>
- *Bibliothèque(s)* : revue de l'Association des bibliothécaires français (ex-*Bulletin d'information de l'Association des bibliothécaires français*)
- sur le site de l'ABF : <http://www.abf.asso.fr>
- par *Transversales*
- sur le site de l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt <http://www.adbdp.asso.fr/>
- sur le site de l'Association des directeurs de bibliothèques municipales et intercommunales des grandes villes de France <http://www.adbdp.asso.fr/>
- sur le site de la Fédération française pour la coopération des bibliothèques, des métiers du livre et de la documentation <http://www.ffcb.org/>
- à travers les listes de diffusion et les forums de discussion sur internet dédiés à la profession (Biblio.fr, SOSbibli.fr, ADBS.fr – le site de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation)
- sur les sites individuels des professionnels, tel celui de Dominique Lahary
- par les publications et sites des associations internationales : <http://www.ifla.inist.fr>

Cette littérature abondante met en lumière le fait que ceux qui travaillent en bibliothèques – universitaires, de lecture publique ou spécialisées – font partie d'un groupe professionnel structuré, tant en région qu'au niveau national et international.

Ces textes traitent régulièrement des statuts, des métiers, des valeurs professionnelles, des missions, de la formation, des partenaires, des changements aux-

12. Voir les témoignages des bibliothécaires en Île-de-France parus dans le *Cahier du groupe Île-de-France de l'ABF* en 1998.

quels les bibliothécaires des bibliothèques de lecture publique ont été confrontés cette dernière décennie, changements qu'ils mettent en perspective : on peut prendre pour exemple le *Bulletin de l'ABF*¹³ qui publie un dossier en 1994 intitulé « Bibliothécaire, quel métier ? », puis en 1998 un dossier intitulé « Bibliothécaire, acteur du changement¹⁴ » et l'ABF qui a consacré son congrès de 2002 au thème « Bibliothécaire, évolution, révolution ».

Depuis l'an 2000, paraissent des ouvrages qui synthétisent les dix ans de réflexions menées depuis le changement de statuts de 1991-1992. À cet égard, la lecture du livre d'Anne-Marie Bertrand, paru en mars 2002 et intitulé *Les bibliothèques municipales, enjeux culturels, sociaux, politiques*¹⁵, est incontournable. Sur des sujets particuliers paraissent également des synthèses telles que l'article « Regards croisés et perspectives, bibliothèques publiques en Europe¹⁶ », l'ouvrage de Gaëlle Enjalbert sur *Offrir Internet en bibliothèque publique*¹⁷, les derniers numéros de *Bibliothèque(s)* consacrés à l'ensemble d'une région (celle du Languedoc-Roussillon¹⁸), ou aux usagers¹⁹, et surtout le numéro du *BBF* paru fin janvier 2003 consacré à la formation professionnelle²⁰. Ces derniers textes offrent au lecteur, et donc en premier lieu aux bibliothécaires, une mise en prospective de leur profession.

Une question demeure cependant : cette littérature professionnelle est-elle lue par l'ensemble de la profession ou bien seulement par les cadres des bibliothèques et les étudiants en formation ? Interrogés sur ce point, les bibliothécaires en poste dans les bibliothèques publiques répondent qu'ils lisent le plus souvent *Livres Hebdo*, revue professionnelle qui donne des informations mais peu d'analyses sur la profession.

De là découle un questionnement propre à cette enquête : comment en effet éviter de devenir les porte-parole des réflexions d'un petit nombre de professionnels prolixes, étant entendu, bien sûr, que leurs analyses sont un socle indispensable à notre démarche. Il est donc nécessaire de confronter ces analyses avec celles des partenaires des bibliothèques et celles de bibliothécaires anonymes. C'est pourquoi nous sommes appuyés non seulement sur l'analyse des statuts, des formations... mais aussi sur les enquêtes et les témoignages des personnels des bibliothèques²¹.

13. Devenu *Bibliothèque(s)*.

14. *Bulletin de l'ABF*, « Bibliothécaire, quel métier ? », Association des bibliothécaires français, 1994 ; « Bibliothécaire, acteur du changement », 1998.

15. A.-M. BERTRAND, *Les bibliothèques municipales...*, *op. cit.*

16. Annie LE SAULX, « Regards croisés et perspectives, bibliothèques publiques en Europe », *BBF*, t. 44, n° 1, 1999, p. 103-105.

17. Gaëlle ENJALBERT, *Offrir Internet en bibliothèque publique*, Paris, Éd. du Cercle de la Librairie, 2002.

18. *Bibliothèque(s)*, Association des bibliothécaires français, n° 4, 2002.

19. *Bibliothèque(s)*, n° 5/6, décembre 2002.

20. *BBF*, « La formation professionnelle, fin et suite », t. 48, n° 1, janvier 2003.

21. A.-M. BERTRAND, *Bibliothécaires en Île-de-France : autoportrait d'un groupe professionnel*, GIF, BPI, CNFPT, 1997.

Entre bibliothèques et territoire, quels changements ?

De la loi de 1992, qui proposait aux communes de se regrouper en « communautés », à la loi Pasqua (1995), puis en 1999 avec la loi Voynet, complétée par la loi Chevènement, l'État a poursuivi son objectif d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire²² : le rapport *Refonder l'action publique locale*²³ de Pierre Mauroy en 2000 expose la finalité d'un tel mouvement de recomposition territoriale de la France, à savoir donner aux régions les moyens de soutenir la compétition entre territoires à l'échelon européen et, pour cela, déconcentrer les services de l'État central et appuyer fermement l'émergence ou la consolidation de groupements intercommunaux ruraux et urbains, en particulier par le biais de fortes incitations financières. Par ces nouveaux dispositifs, les communautés d'agglomération (qui regroupent une ville et les villages de sa zone d'influence) sont devenues des établissements publics et, comme les communautés de communes en milieu totalement rural, elles opèrent dorénavant avec une fiscalité propre dans des domaines dits « obligatoires » : le développement économique et l'aménagement de l'espace. La culture, quant à elle, fait partie de compétences dites « optionnelles » : les communes regroupées en intercommunalité choisissent ou refusent de mettre en commun la gestion d'équipements culturels et sportifs.

Au 1^{er} janvier 2002, les trois quarts des communes de France étaient membres de l'une des 2 174 structures de coopération intercommunale à fiscalité propre, lesquelles regroupaient quelque 45 millions d'habitants. L'augmentation du nombre des communautés d'agglomération, spécifiquement en Île-de-France, n'a cessé de croître depuis. Après avoir coordonné leurs actions relevant des compétences obligatoires, de plus en plus de groupements sont amenés aujourd'hui à définir un intérêt communautaire en matière culturelle. D'après une enquête de 2003, menée en partenariat entre le Ministère de la culture et l'Assemblée des communautés de France (ADCF), ce choix est motivé par la volonté de faire évoluer les pratiques culturelles des habitants et de démocratiser l'accès à la culture. Dans cette optique, les conseils communautaires donnent de nouveaux objectifs à leur politique culturelle : ils cherchent à favoriser les projets communs (festivals, pratiques amateur, patrimoine, identité locale et régionale) entre leurs institutions publiques, culturelles et sociales, et leur secteur associatif ; par l'action culturelle, associée le plus souvent au tourisme culturel, cherchant par là à promouvoir le développement local.

22. Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions ; Loi du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire ; Loi du 25 juin 1999 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire ; Loi du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale.

23. Pierre MAUROY, *Refonder l'action publique locale*, Rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française, 2000 (collection des rapports officiels).

Dans le domaine des bibliothèques, la coopération intercommunale existait avant les directives législatives : en milieu rural, sous l'impulsion de certains conseils généraux ; en milieu urbain, dans les syndicats d'agglomérations nouvelles (SAN). La nouvelle loi concerne d'abord les bibliothèques municipales de villes-centre, les bibliothèques des villes ou villages de périphérie urbaine, les BDP. Le maître mot des tutelles devient « le travail en coopération » dont peu de monde en fait sait ce qu'il recouvre et comment il s'évalue, ce qui ravive la crainte d'une perte d'identité professionnelle.

Ainsi, les médiathèques publiques participent de ce mouvement volontaire de mise en réseau de différents acteurs, lequel devrait s'accroître avec l'ouverture des nouveaux établissements publics de coopération culturelle (EPCC). Elles sont invitées à s'organiser entre elles – ce qu'elles faisaient déjà à l'échelon d'une grande ville – et doivent simultanément se projeter dans l'organisation d'un espace intercommunal aux limites parfois incertaines.

Comment dans les médiathèques se vit au quotidien cette double « déterritorialisation » – hors du métier, tel qu'il était traditionnellement défini à l'intérieur de l'espace d'un seul établissement, et hors d'un espace administratif expérimenté de longue date (la commune) ? Tandis que l'on s'interroge sur le rôle des bénévoles et des emplois-jeunes, la question « du devenir statutaire des personnels, du développement de l'emploi, de la qualification²⁴ » est souvent une inquiétude, d'où la nécessité de redéfinir aussi les missions de la bibliothèque.

Les statuts de la fonction publique territoriale

Il faut prendre la mesure du chantier que représentait en 1991 et en 1992 la mise en place de deux fonctions publiques²⁵, l'une territoriale, l'autre d'État, à la fois indépendantes l'une de l'autre mais homologues l'une à l'autre puisque à niveau statutaire et à grade égal, les fonctionnaires devaient à terme disposer des mêmes droits et des mêmes obligations, que leur employeur soit l'État ou les collectivités territoriales.

Or cette homologie pose, aujourd'hui encore, un problème d'application : en effet, « au-delà du principe d'égalité des fonctions publiques, il existe une césure entre fonction publique d'État et fonction publique territoriale (FPT) : cette dernière est organisée en “cadres d'emplois” comprenant des spécialités et classés par filières, alors que la fonction publique d'État répond à une logique de “corps” unique, qu'un fonctionnaire de la FPT peut passer d'une spécialité à une autre au sein d'un même cadre d'emploi, moyennant une adaptation, alors qu'un fonctionnaire de l'État devra demander son détachement dans un corps voisin et homologue²⁶ ».

24. « L'intercommunalité qu'est-ce que ça change ? », Journée d'étude du groupe Bretagne, ABF, 2000.

25. Une troisième si l'on ajoute la fonction publique hospitalière.

26. D. AROT, *Références, op. cit.*

En bibliothèque, les cadres d'emplois de la FPT sont à présent au nombre de six : deux en cadre A, les conservateurs et les bibliothécaires ; deux en cadre B, les assistants qualifiés de conservation du patrimoine et des bibliothèques et les assistants de conservation du patrimoine et des bibliothèques ; deux en cadre C, les agents qualifiés et les agents du patrimoine, lesquels peuvent à leur tour être subdivisés en grades. Ces cadres d'emploi sont ceux de la filière culturelle en général.

Il apparaît que les vrais bénéficiaires des nouveaux statuts sont les cadres A, à savoir les conservateurs (dans un premier temps les bibliothécaires de l'ancienne fonction publique) et les bibliothécaires de la FPT qui souvent ont des responsabilités de direction : ce sont eux qui organisent l'accès du public aux collections et la diffusion des documents aux fins de recherche, d'information et de culture. Alors qu'augmentait le nombre de bibliothèques municipales et départementales, les nouveaux statuts ont accompagné l'émergence d'une véritable élite professionnelle.

Les missions des bibliothèques publiques

Comme le rappelle Bernadette Seibel, la succession, à partir de 1945, des différents statuts de fonctionnaires appliqués aux bibliothécaires

« prend acte de l'abandon difficile d'une identité caractérisée par sa proximité avec la production intellectuelle et de son repositionnement sur la gestion et la diffusion du patrimoine. Le point de passage se situe en 1969 avec l'élaboration du statut de conservateur, à l'issue d'une longue période de luttes syndicales infructueuses pour faire reconnaître le caractère scientifique des activités bibliographiques²⁷ ».

La décennie suivante voit le bibliothécaire promu en intermédiaire culturel :

« [II] se définit alors par l'instabilité de sa position et par les valeurs qui le caractérisent : contact, initiative, valorisation de l'innovation, activisme culturel [... S'opère alors] un travail de redéfinition de la compétence dans le sens de la médiation culturelle d'abord, puis, à la faveur de l'introduction de l'innovation technologique et des effets de la décentralisation, la compétence est associée à une technicité documentaire et gestionnaire ».

En sociologue qu'elle est, B. Seibel pointe ici un contexte favorable pour que s'opère

« la formation d'une nouvelle élite professionnelle, laquelle ne défend plus en priorité le sens de l'éthique et du travail de l'historien (comme dans la première moitié du siècle), ni les principes venus de l'éducation populaire (l'action culturelle et son objectif de démocratisation culturelle), mais s'appuie sur les sciences de l'information et leur versant cognitiviste pour légitimer ses compétences. Le professionnel des bibliothèques devient un consultant expert (qui travaille) pour des missions spécifiques suscitées par la décentralisation politique, par la néces-

27. B. SEIBEL, *Les enjeux d'une profession*, op. cit.

sité de l'assistance technique liée à l'informatisation de la gestion ou de la politique documentaire ou encore par le développement de la conduite de projet pour la coordination d'autres métiers culturels... Ce pilotage du changement [s'accompagne] d'une nouvelle éthique professionnelle, la coopération, au nom de l'efficacité²⁸ ».

Comme le rappelle le Conseil supérieur des bibliothèques dans son rapport,

« c'est un truisme d'affirmer que les bibliothécaires se trouvent au centre des évolutions et des progrès des services qu'elles ont la charge d'animer, que la raison d'être de leur métier réside dans le contenu des collections et leur accès. Dépourvue de tout lien avec les contenus, l'activité des bibliothécaires risquerait de se réduire à l'application de savoir-faire dont la dépendance croissante à l'égard des techniques informatiques rendrait l'identification d'un métier spécifique de plus en plus incertaine²⁹ ».

Dans une étude consacrée à la mutation des bibliothèques municipales, François Rouet analysait ainsi les transformations du métier :

« En cherchant à gérer nouvelle offre et nouveaux rapports aux publics, les bibliothécaires connaissent deux changements importants dans l'exercice de leur métier. D'abord, la fonction directoriale se trouve redéfinie : il s'agit plus d'un rôle de directeur que de conservateur, dont la mission est guidée par le développement d'activités au service du public. [...] En second lieu, le travail interne connaît une diminution spectaculaire au profit du travail auprès du public³⁰. »

C'est à ce titre que Véronique Chatenay-Dolto, adjointe au directeur du Livre et de la Lecture, en tant que représentante du Ministère de la culture et de la communication, affirmait en 1998 au congrès de l'Association des bibliothécaires français :

« Il y a un défi à relever pour que les bibliothèques soient vraiment des services publics, c'est-à-dire touchent une plus large part possible de la population. [...] Il s'agit d'une certaine façon de redéfinir le métier de bibliothécaire : quelles formations pour aider les bibliothécaires à accueillir des publics peu familiers du livre et de l'écrit ? Quels documents proposer pour ne pas décourager les faibles lecteurs ? Quelle place faire aux emplois-jeunes et spécialement aux médiateurs du livre ? Comment élargir les missions des bibliothèques sans renoncer au cœur de leur activité : la constitution et la diffusion de collections de qualité ? Comment travailler dans les quartiers difficiles avec des animateurs ou des travailleurs sociaux, sans renier la vocation culturelle des bibliothèques ? »

Dans le rapport précédemment cité de 1999, le Conseil supérieur des bibliothèques souligne :

« Le recrutement des emplois-jeunes joue un rôle de révélateur des forces et des faiblesses des bibliothèques [...] Il faut souligner que leur apparition (1 100 dans

28. B. SEIBEL, *Les enjeux d'une profession*, op. cit.

29. *Rapport annuel du Conseil supérieur des bibliothèques*, 1998-1999, p. 76.

30. Argos, Plein Sens, *La grande mutation des bibliothèques municipales : modernisation et nouveaux modèles*, rapport établi par François Rouet, Paris, Ministère de la culture et de la communication, Dep, 1998, p. 174.

le secteur du livre et de la lecture en 1999) se produit alors qu'existe déjà une proportion non négligeable d'emplois de non-titulaires dans les bibliothèques. »

Dans son dernier ouvrage, Anne-Marie Bertrand propose une mise en perspective de ces mutations :

« La profession de bibliothécaire est en pleine évolution. Après une phase de professionnalisation et de qualification qui a duré toutes les années 1960, 1970, 1980, les années 1990 marquent l'entrée dans une nouvelle ère plus mouvante et complexe. Quantitativement, les effectifs en bibliothèque municipale ont augmenté de 45 % au cours de la décennie (13 330 emplois en 1991, 19 315 en 1999). Politiquement, les bibliothèques sont aujourd'hui considérées comme des enjeux et les bibliothécaires comme des acteurs culturels à part entière. Techniquement, l'informatique documentaire a fait une entrée fracassante dans les établissements. Statutairement, la réforme de 1991 a dessiné un nouveau paysage parsemé de quelques fondrières et sables mouvants. Économiquement, la crise de l'emploi (jointe à la réforme statutaire) a accentué la précarisation des personnels, les emplois précaires étant passés de 11,7 % de l'effectif total en 1991 à 19,5 % en 1999³¹. »

Cette mise en prospective trouverait son actualisation dans les analyses que dresse Pierre-Michel Menger. Dans cette perspective, on évoquerait moins « l'unité » de la profession de bibliothécaire (« il y a un métier commun à tous et des fonctions spécifiques demandant des formations spécifiques » est-il rappelé au congrès de l'ABF de juin 2002) et beaucoup plus les inégalités qui s'opèrent entre ses membres – la « poussée du professionnel autonome ». Il faudrait donc s'intéresser non seulement à la précarité des emplois les moins qualifiés mais aussi au devenir des professionnels les plus compétents : l'objectif aujourd'hui, dans les bibliothèques comme ailleurs, est d'élever leur productivité en évaluant leurs performances individuelles et les résultats collectifs du travail en équipe.

Au regard d'une logique de compétences et d'un objectif de flexibilité, les éléments traditionnels de la qualification qu'était le niveau d'autonomie et de responsabilité ne se perçoivent plus à travers la nomenclature des emplois d'une branche donnée mais à travers une configuration précise d'activités (spécifiques mais visant à la polyvalence) qui répondent le plus souvent à des conditions locales : rares sont ceux qui dans ce contexte pourront prétendre à une mobilité interétablissements, intercollectivités, interfonction publique.

L'évolution démographique de la profession

L'enquête menée en 1984 par Bernadette Seibel sur l'ensemble des bibliothèques donnait les grandes composantes des catégories socioprofessionnelles. Faute

31. A.-M. BERTRAND, *Les bibliothèques municipales*, op. cit.

d'enquête aussi fine aujourd'hui, ce sont les résultats d'enquêtes plus circonscrites qui fournissent des renseignements sur les origines des bibliothécaires :

« Dans une enquête menée auprès d'un échantillon de personnes de catégorie B (assistants qualifiés et assistants) des bibliothèques municipales d'Île-de-France³², quatre aspects concernant l'identité professionnelle peuvent être soulignés : le fait que le métier de bibliothécaire n'est pas, comme on le dit trop souvent, un métier "vocationnel": la moitié de l'échantillon (164 personnes sur 333) a exercé une autre profession avant celle de bibliothécaire ; l'attachement à ce métier ; le fait que les assistants et les assistants qualifiés effectuent peu ou prou les mêmes tâches ; enfin la valorisation du métier en ce qu'il porte une utilité sociale³³. »

Le dernier rapport sur la démographie de la profession met l'accent sur le vieillissement des personnels³⁴. L'enquête, qui portait sur l'ensemble des personnels de bibliothèques, dénombre environ « 20 000 agents publics appartenant aux différents corps et cadres d'emplois des bibliothèques, parmi lesquels deux tiers relèvent de la fonction publique territoriale et un tiers de la fonction publique d'État – tous ministères confondus », mais à l'exclusion de l'ensemble des contractuels ou des vacataires exerçant une activité de bibliothécaire, en particulier dans les BDP et les médiathèques, même si les experts évaluent le nombre de jeunes précaires exerçant aujourd'hui cette fonction à environ 20 % du personnel.

L'ouverture récente d'espaces comme les médiathèques, en liaison avec la réforme des statuts, a en effet favorisé un appel massif à des jeunes, vacataires ou emplois-jeunes acquérant parfois le statut de contractuels, qui sont à ce titre absents des statistiques du rapport en question, lequel ne permet donc pas de

Tableau 1 – État démographique des bibliothécaires de la FPT

Cadre d'emplois	Nombre de personnes	Part du total (en %)	Femmes (en %)	Âge moyen	Âge médian
A Conservateurs	570	3	79	47 ans 5 mois	48 ans
Bibliothécaires	1 385	7	90	44 ans 7 mois	45 ans
B Assistants qualifiés de conservation	3 670	20	88	42 ans 7 mois	42 ans
Assistants de conservation	2 366	13	79	42 ans 11 mois	42 ans
C Assistants qualifiés du patrimoine	3 792	21	71	43 ans	42 ans
Agents du patrimoine	6 608	36	70	40 ans 5 mois	39 ans
Total		18 391	100		

Enquête démographique sur les personnels des bibliothèques, 2000.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

32. A.-M. BERTRAND, *Bibliothécaires en Île-de-France...*, op. cit.

33. *Ibid.*, p. 84.

34. *Enquête démographique sur les personnels des bibliothèques*, Ministère de la culture, Ministère de l'éducation nationale, CNEPT, 2000.

saisir concrètement les réponses données actuellement au problème de l'extension de l'activité des bibliothèques territoriales.

Certes, l'objet de cette enquête démographique – cerner les besoins de recrutement liés au départ à la retraite proche de la génération des *baby-boomers* afin de préparer une meilleure gestion des concours – diffère de celui de notre recherche. Mais, par ailleurs, ce même rapport posait la question du bien-fondé du renouvellement du corps en l'état et de la possibilité de « reformatage de chaque corps » compte tenu de l'évolution des fonctions de bibliothécaire : en cela il rejoint les questions posées par notre recherche. Il souligne en outre la très forte féminisation des différents corps – 86 % pour la catégorie A et 84 % pour la catégorie B – et le caractère « particulièrement vieillissant » des catégories A+ et A (conservateurs et bibliothécaires).

Tableau 2 – Projection des départs en retraite jusqu'en 2010 (FPT)

Cadre d'emplois	Moyenne annuelle des départs en retraite 2001-2005	Moyenne annuelle des départs en retraite 2001-2010	Cumul des départs en retraite sur 5 ans en % des effectifs initiaux	Cumul des départs en retraite sur 10 ans en % des effectifs initiaux	Effectifs présents au 31/12/1999	Nombre de départs en retraite au 31/12/2010	%
Conservateurs	16	26	14	46	570	262	46,0
Bibliothécaires	25	43	9	31	1 385	429	31,0
Assistants qualifiés de conservation	51	81	7	22	3 670	807	22,0
Assistant de conservation	52	69	11	29	2 366	686	29,0
Agents qualifiés du patrimoine	83	102	11	27	3 792	1 023	27,0
Agents du patrimoine	145	152	11	23	6 608	1 520	23,0
Total	372	473	10	25	18391	4727	25,7

Enquête démographique sur les personnels des bibliothèques, 2000.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

Ces données relatives aux personnels titulaires de la fonction publique ne rendent pas compte de la situation des bibliothécaires – au sens large – dans la majorité des terrains que nous avons étudiés. Dans cette étude, il s'agit moins de donner des statistiques exactes sur les contractuels et les vacataires exerçant une activité dans les bibliothèques et dans les médiathèques que de décrire des tendances qui sont apparues au cours de l'enquête. En effet, les médiathèques de création récente sont caractérisées par la jeunesse de leurs salariés. Elles témoignent cette tendance au recrutement de jeunes dont les parcours professionnels ne sont pas toujours directement liés aux métiers de bibliothécaires mais qui se retrouvent en médiathèque parce qu'ils y ont trouvé un emploi qu'ils pensent pérenniser.

Les statuts et la formation

Il y a une véritable spécificité de la FPT et, à ce titre, il s'agit donc de bien comprendre ce que recouvrent les trois types de formation : « la formation initiale diplômante » – les conditions requises pour l'inscription aux concours ; « la formation initiale postrecrutement³⁵ » – qui valide la titularisation dans la fonction publique, après recrutement par les collectivités locales sur une liste d'aptitude ; et « la formation continue » – qui permet la mobilité interne et l'adaptation aux changements.

Les trajectoires et statuts

L'objet du débat se concentre sur un juste équilibre entre spécialisation professionnelle et formation généraliste : le tout doit répondre aux exigences de l'État, de la profession et des collectivités territoriales³⁶. De fait, l'ombre portée par la suppression en 1994 du CAFB n'en finit pas de susciter des attermoissements sur les modalités des concours et la finalité des formations. Deux exemples illustrent bien cette situation : les cadres B ne peuvent s'inscrire aux concours que munis d'un diplôme universitaire à vocation scientifique et technique (DUT, DEUST³⁷) ; l'ultime version du concours externe de bibliothécaire territorial comporte à présent des épreuves professionnelles, compétences qu'ils auront parfois acquises dans les nombreux cursus à vocation professionnelle des universités (IUT, IUP, DESS).

Si le personnel bénévole se forme à la profession à travers les associations – en particulier dans le cadre de l'Association des bibliothécaires français (ABF³⁸) –, les salariés dans leur ensemble, permanents et non permanents, sont, quant à eux, confrontés à une offre de formation multiple et inégale selon les régions : l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques de Villeurbanne (ENSSIB), le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT³⁹), les centres régionaux de formation aux métiers du livre, les agences de coopération, et les associations.

Les conservateurs, venus le plus souvent d'une filière universitaire de lettres ou de sciences humaines, admis au concours intègrent l'ENSSIB⁴⁰ qui leur donne une

35. Ou « formation initiale d'application » (FIA).

36. Extrait du rapport annuel du CSB, 1998-1999 : « Une enquête conduite en 1999 par la DLL portant sur les emplois territoriaux vacants montre que villes et départements, faute de pouvoir puiser des agents formés en nombre suffisant dans les listes d'aptitude consécutives aux concours, sont contraints de recourir dans une proportion de 12 % à des emplois de non-statutaires pour pourvoir ces emplois. »

37. Alain GLEYZE, « Formations professionnelles et universités, convergences et redondances », *BBF*, t. 48, n° 1, janvier 2003 : « Remarquons qu'il s'agit du seul cas où le diplôme exigé pour se présenter au concours externe est spécifié non seulement par son niveau mais par son contenu (spécialités et options). »

38. « Portrait professionnel d'une bénévole », *Bibliothèque(s)*, février 2003.

39. Organisme paritaire de 1 800 élus et représentants des agents, avec un conseil d'administration, un conseil national d'orientation, 28 conseils régionaux d'orientation pour 28 délégations régionales, 4 écoles nationales d'application (ENACT), un Institut national des études territoriales et une maison d'édition.

40. J.-L. GAUTIER-GENTÈS, « Évaluation du diplôme de conservateur », *BBF*, t. 48, n° 1, 2003 : « École professionnelle ou scientifique ou école purement professionnelle : le débat n'est pas clos. »

formation sanctionnée par un diplôme spécifique, le diplôme de conservateur de bibliothèque (DCB), lequel n'est pas un diplôme national de l'enseignement supérieur mais relève de la formation initiale des fonctionnaires et où, semble-t-il, la spécificité des bibliothèques territoriales y est moins abordée que celle des bibliothèques universitaires⁴¹.

Les bibliothécaires territoriaux, à la différence de ceux des corps d'État qui, concours en poche, intègrent l'Institut de formation des bibliothécaires (IFB) rattaché depuis peu à l'ENSSIB, sont formés sur une durée qui s'échelonne sur quatre années dans les Écoles nationales d'application des cadres territoriaux (ENACT), en charge de la formation des cadres territoriaux A et B.

Parmi l'ensemble des organismes de formation, le CNFPT est le plus sollicité en raison de son offre de formation généraliste – il est supposé former l'ensemble du personnel territorial, quels que soient sa filière, son cadre d'emploi ou sa spécialité – et de sa responsabilité dans l'organisation de tous les concours de la fonction publique territoriale.

L'organisation et les contenus des concours

« Je suis d'autant plus meurtri par la situation que j'ai participé à une campagne pour la professionnalisation des concours⁴² dont le premier résultat concret, la réforme du concours de bibliothécaire territorial, connaît une application calamiteuse. »

Ainsi s'exprime en mars 2003 Dominique Lahary sur la liste de diffusion « Biblio.fr ». Il y a, en effet, comme un vent de fronde : sous l'intitulé « biblio-colère », on peut lire les messages de bibliothécaires mais aussi de responsables d'associations, de directeurs de bibliothèques (Didier Guilbaud) et de conservateurs (Dominique Lahary) s'insurgeant contre la gabegie des pouvoirs publics qui organisent des concours ne répondant pas au marché de l'emploi⁴³.

Au-delà des errements de l'organisation matérielle du concours de bibliothécaire cadre A de la FPT de juin 2002 (avec ses reports à la fin de l'année), un « concert de colère » s'élève pour stigmatiser le contenu des épreuves qui a été professionnalisé sans pour autant permettre aux nombreux contractuels d'accéder à une titularisation, ceci en partie du fait que le nombre d'admissibles est inférieur à celui des postes mis au concours. Alors que faire ? Comme l'écrit une bibliothécaire : « Les associations professionnelles ont-elles des idées d'action⁴⁴ ? » Dominique Lahary préconise, avant le boycott des concours, de « rectifier le tir : proposons des épreuves. Suggérons au CNFPT de s'inspirer de son propre référentiel des métiers des bibliothèques⁴⁵ ».

41. J.-L. GAUTIER-GENTÈS, « Évaluation du diplôme de conservateur », art. cité.

42. Extrait d'un document figurant sur le site <http://sosbibli.free.fr>

43. Didier GUILBAUD, « Il faut arrêter les dépenses inutiles », biblio.fr, 6 mars 2003.

44. Annie FISSEUX, biblio.fr, 6 mars 2003.

45. Dominique LAHARY, biblio.fr, 4 mars 2003.

Ce n'est pas la première fois que statuts, concours et formations professionnelles des bibliothécaires provoquent la colère des professionnels, lesquels s'interrogent sur des réformes ou des « révolutions » à apporter au système mis en place dans la décennie 1990. Nombreux sont ceux qui soulignent l'inadéquation entre pratique du métier, modalités pour en acquérir les compétences et reconnaissances statutaires. Selon une version optimiste, il s'agirait d'apporter des améliorations à une situation issue d'une innovation légale (qui ne demanderait qu'à être amendée par les acteurs concernés). À l'opposé, certains pensent que les réformes de 1991-1992 sont nocives et pernicieuses pour l'ensemble de la profession et son devenir.

Dominique Lahary poursuit :

« On constate deux types de réactions négatives face aux nouveaux statuts : l'un (56 % des questionnaires) trouve ses arguments dans les problèmes concrets du fonctionnement quotidien (longueur des formations postrecrutement, lenteur et difficulté de l'embauche de personnel qualifié), l'autre (18 %) a pour raison majeure la perte d'identité professionnelle provoquée par la modification de la procédure d'entrée dans la profession et par la disparition du CAFB, diplôme emblématique des bibliothécaires municipaux. À l'inverse, les personnels favorables à la réforme (15 %) valorisent les nouveaux modes de recrutement qui vont permettre un élargissement du champ de compétences et “une diminution du corporatisme”, grâce à la diversité accrue des formations et des expériences⁴⁶. »

Quel est le contenu de ce débat ? Les cadres d'emploi des fonctionnaires territoriaux des bibliothèques sont ceux de la filière culturelle en général et sont communs à d'autres spécialités, comme par exemple, « le cadre d'emploi (à grade unique) de bibliothécaire territorial [qui] comprend deux spécialités – bibliothèque et documentation – et concerne respectivement les bibliothèques, le plus souvent de lecture publique, et les services de documentation internes des collectivités locales⁴⁷ ». Cela n'est pas sans provoquer chez certains le refus d'un tel amalgame. En effet, « ces cadres rassemblent plusieurs métiers (les bibliothèques, les archives, les musées, la documentation, voire l'enseignement artistique) qu'on n'a pas su désigner autrement que sous le terme faussement fédérateur de “patrimoine⁴⁸” ».

Pour autant, la mobilité entre les spécialités, inscrite dans les statuts, est-elle effective ? Nous n'avons pas trouvé d'enquêtes à ce sujet. Or, si de telles trajectoires existent, il nous semble intéressant de comprendre à quel niveau elles ont lieu (cadres A, B ou C) et pour quelle finalité. Concernent-elles en priorité des hommes ou des femmes ? Le personnel contractuel ne vient-il pas se substituer à la mise en œuvre d'une telle mobilité, celle-ci étant reçue comme contraire à une identité professionnelle de métier ? Y aurait-il, à l'horizon, le germe d'une

46. D. LAHARY, *biblio.fr*, 4 mars 2003.

47. *Id.*, « Sous le statut, l'idéologie ? Les textes statutaires et leurs usages », *BBF*, t. 45, n° 1, 2000.

48. *Ibid.*

identité par filière culturelle, différente de celle que propose la chaîne des métiers du livre, réservée aux corps » de l'État ?

Pour l'instant, chacun s'accorde sur l'opacité d'un tel agrégat : cadres d'emploi, spécialités et grades n'aident en rien à promouvoir la visibilité du métier, que ce soit pour les postulants, les salariés ou les employeurs. À ce sujet, D. Lahary souligne :

« Les collectivités locales font fréquemment paraître des annonces pour un même poste faisant référence à plusieurs cadres d'emploi. C'est que toute vacance de poste se confronte d'abord non à une procédure de nomination de fonctionnaire, mais à la réalité du marché du travail⁴⁹. »

Au-delà des cadres d'emploi et en dépit des possibilités de promotion interne, il semble qu'une fracture perdure entre les fonctionnaires de cadre C – autrement dit les anciens magasiniers – et les cadres d'emplois scientifiques et techniques (A et B⁵⁰), même si ces derniers, les assistants de conservation, qualifiés ou non, ont des fonctions que d'aucuns interprètent ainsi :

« Les substantifs d'infériorité, propres aux territoriaux, se déclinent sur deux niveaux : l'*assistant* en catégorie B, l'*agent* en catégorie C. Le premier est limpide et renvoie à la transitivité du verbe correspondant : on assiste quelqu'un de plus important... Quant au terme *agent*, c'est par son indistinction même qu'il dévalorise⁵¹. »

On devine pourtant, à la lecture de la presse professionnelle, que c'est ce qualificatif « d'indistinction », venu de l'extérieur, qui semble menacer, à tort ou à raison, l'ensemble du personnel des bibliothèques. D'où l'actualité d'une réflexion récurrente sur « un cœur de métier » spécifique⁵².

Des statuts à la formation

Si, dans les dix années qui viennent de s'écouler, les associations professionnelles ont manifesté régulièrement leurs réticences à l'égard des réformes initiales, il semble que le terrain de la contestation soit aujourd'hui moins celui des statuts que celui de la formation. En effet, il est difficile pour les postulants, voire pour les gens du métier eux-mêmes, de se repérer parmi les offres⁵³.

49. D. LAHARY, « Sous le statut, l'idéologie ?... », art. cité.

50. D. AROT, *Les bibliothèques en France...*, op. cit.

51. D. LAHARY, « Sous le statut, l'idéologie ?... », art. cité.

52. *Id.*, « Métier as-tu du cœur ? », *Bibliothèque(s)*, n° 1, février 2003.

53. Conseil supérieur des bibliothèques, *Rapport d'activité du secrétaire général, 2000-2001*, « La complexité de l'organisation statutaire, pour employer une expression euphémique, vient mobiliser, souvent pour des nombres de postes dérisoires, l'énergie et les moyens des candidats et de leurs établissements d'origine, des institutions de formation, des formateurs et des jurys ». Le rapport annuel du Conseil supérieur des bibliothèques (CSB) de 1998-1999 établissait ce constat pour l'ensemble de la profession : « La superposition de cadres d'emploi et de corps, eux-mêmes hiérarchisés en de très nombreux échelons... rend malaisée la restitution d'une image homogène du métier. »

Le CNFPT est de fait l'objet de nombreuses critiques⁵⁴, parfois très virulentes, ce qui n'a pas laissé ses instances dirigeantes indifférentes. Ainsi, le président du conseil national d'orientation du CNFPT écrivait en 2002 :

« Le malaise qui, l'an dernier, a affecté le fonctionnement des ENACT méritait que l'on s'interroge sur la pertinence des dispositifs de formation initiale (postrecrutement) dans un contexte en pleine évolution. C'est pourquoi un audit global de la mise en œuvre des formations initiales a été programmé⁵⁵. »

Il faut aujourd'hui constater que chaque instance (le Conseil supérieur des bibliothèques et son secrétaire général, l'État et ses représentants, les collectivités territoriales et leurs représentants, les organismes de formation et leurs représentants, l'élite professionnelle et ses représentants) partage aujourd'hui un objectif commun : évaluer pour réformer l'offre de formation ; et pour le faire, chacun découvre la nécessité d'un référentiel de compétences⁵⁶.

Référencer les compétences ?

Ce qui avait été fait, de façon sommaire, pour la fonction publique de l'État avec le recensement des métiers présenté par Anne Kupiec en 1995⁵⁷, et qui dans les années qui suivirent s'est largement appliqué aux documentalistes, est à l'ordre du jour pour le personnel des bibliothèques de la FPT.

« À côté du référentiel des métiers, qu'il faudrait constamment actualiser, nous manquons d'un référentiel de formations » : telles étaient les recommandations de Dominique Arot en 2001 au nom du CSB. De fait, à l'instigation d'Alain Scrève⁵⁸, un pôle de compétences, qui avait pour fonction de cerner l'évolution des besoins des collectivités territoriales et de leurs agents afin de construire des référentiels et des dispositifs de formation, a bien été mis en place par le CNFPT en Champagne-Ardenne. Les conclusions de ce travail, qui concerne d'abord les conservateurs et les bibliothécaires mais qui doit s'étendre à l'ensemble des professionnels ainsi qu'aux documentalistes, sont en cours de mise en œuvre.

À l'occasion d'une expérience innovante de formation postrecrutement des cadres B et des emplois-jeunes, Marine Bedel (Drac Bretagne) et Emmanuelle Blondiaux-Ding (Centre de formation aux carrières des bibliothèques Bretagne/Pays de Loire) découvrent le référentiel des compétences :

54. BAPTISTE-MARREY, *Éloge des bibliothèques*, CFD/Hélikon, 2000 : « Le CNFPT, institution pachydermique... se soucie peu du domaine culturel sous prétexte que ce secteur ne concerne qu'une faible proportion de personnels territoriaux », p. 130.

55. Camille ORDONNEAU, « Le Centre national de la fonction publique territoriale, partenaire et acteur de la formation des bibliothécaires », *BBF*, t. 47, n° 1, 2002.

56. Il n'est pas jusqu'à l'Union des techniciens des trois fonctions publiques (qui rassemble des associations et des syndicats représentatifs des multiples corps et cadres d'emploi de techniciens) qui revendique l'élaboration d'un référentiel des métiers techniques et niveaux d'emploi dans la filière publique.

57. Anne KUPIEC, « Premier recensement des métiers des bibliothèques », *BBF*, t. 40, n° 6, 1995 ; Bertrand CALENGE, « À quoi former les bibliothécaires et comment ? », *BBF*, t. 40, n° 6, 1995.

58. Voir le référentiel sur les métiers de bibliothécaire élaboré par Alain Scrève, responsable de la délégation de Champagne-Ardenne du CNFPT, 2002, cité dans *Biblio.fr*, 11 avril 2002.

« Les groupes de travail ont élaboré deux référentiels de compétences qui se veulent exhaustifs au regard de la diversité des situations professionnelles⁵⁹. »

Il en est de même pour la formation des cadres A lorsqu'elle est évaluée par l'inspection générale des bibliothèques, que ce soit pour les bibliothécaires – « le caractère insatisfaisant d'une formation territoriale légère et sans cursus... [nécessite] de définir des objectifs de compétences⁶⁰ » – ou pour celle des conservateurs – « il s'agissait d'assurer une veille en matière d'évolution des activités... ; un référentiel de compétences, pour partie déduit des activités observées, devait se traduire par un référentiel de formation⁶¹ ».

Ainsi se met en pratique la recommandation du CSB, à savoir « d'aider à dégager une image forte du métier identifiable par tous les partenaires et d'en déduire un référentiel auquel tous puissent avoir recours⁶² ».

Activités spécifiques, activités polyvalentes

En partie, ces référentiels ont pour objectif de répondre à l'absence de visibilité du contenu des activités du métier de bibliothécaire. En effet, il n'est pas impossible d'appliquer aux bibliothécaires d'aujourd'hui le constat que faisait Maurice B. Line à propos des bibliothèques de Grande-Bretagne : « Le métier de bibliothécaire : un ensemble de pratiques confuses et discontinues⁶³. » Quant à Dominique Lahary, le conservateur de la BDP du Val-d'Oise, citant Pierre Naville, il écrit en 1994 : « On constate depuis longtemps que le métier disparaît, au profit des postes ou emplois⁶⁴. »

Si une enquête menée en 1996 auprès du personnel d'encadrement des bibliothèques municipales de l'Essonne a permis « de constater la présence fréquente de deux éléments essentiels : la persistance de la polyvalence comme mode de fonctionnement dominant, et son corollaire, l'existence d'une définition relativement imprécise du fonctionnement hiérarchique⁶⁵ », il n'en reste pas moins que souvent l'activité du bibliothécaire (au sens générique) est liée à des spécialités, elles-mêmes repérables par des supports différents – livres, disques, vidéos, cédéroms, internet... –, ce qui n'est pas sans laisser de traces sur les relations intraprofessionnelles. Ainsi, dans son mémoire universitaire, Agnès Souchon-Desjardins se demande « quelle est l'identité professionnelle des dis-

59. Marine BEDEL, Emmanuelle BLONDIAUX-DING, « La formation professionnelle en région, attention chantier mobile ! », *BBF*, t. 48, n° 1, janvier 2003.

60. Denis PALLIER, « Évaluation de la formation initiale des bibliothécaires », *BBF*, t. 48, n° 1, 2003.

61. J.-L. GAUTIER-GENTÈS, « Évaluation du diplôme de conservateur », art. cité.

62. CSB, *Rapport annuel, 1998-1999* ; D. LAHARY, « Sous le statut, l'idéologie ?... », art. cité.

63. Maurice B. LINE, « Le métier de bibliothécaire : un ensemble de pratiques confuses et discontinues », *BBF*, t. 43, n° 2, 1998.

64. D. LAHARY, « Du profil de poste au métier », *BI ABF*, n° 164, 1994. A. KUPIEC, « Premier recensement des métiers des bibliothèques », art. cité. Ce recensement concernait les métiers dans les bibliothèques relevant de l'État ; cela étant, les conclusions de l'auteur sont, semble-t-il, applicables aux autres bibliothèques.

65. Claude KIAREDDINE, « Représentations du métier de bibliothécaire et évolution des pratiques, les personnels d'encadrement de bibliothèques municipales de l'Essonne », *BBF*, t. 41, n° 6, 1996.

cothécaires ? ». Et de conclure en écrivant : « Nous avons retiré de l'enquête une image diversifiée et incertaine : le discothécaire est-il d'abord un "bibliothécaire spécialisé", "un professionnel de la documentation musicale" ou bien "un fou de musique" essayant de faire partager sa passion⁶⁶ ? »

À la suite du constat fait en 1999 – « La claire identification du métier de bibliothécaire passe par l'examen des conditions concrètes d'exercice du métier. Sans doute faudra-t-il se préoccuper davantage des fonctions occupées que de leur traduction statutaire, tant il apparaît qu'au sein des établissements, du fait même de la diversité des statuts des personnels, l'on vit sur des schémas juxtaposés qui débouchent sur des logiques divergentes au lieu de produire un langage commun » –, le CSB décidait le lancement de trois enquêtes : la première avait pour objet d'étudier les parcours professionnels des conservateurs d'État, la deuxième l'activité de publication des conservateurs, et la troisième, qui nous intéresse ici, devait porter sur les organisations du travail à travers des organigrammes des établissements ainsi qu'à la description et à la répartition des tâches. Mais l'activité du Conseil étant mise en sommeil depuis l'année 2000, nous n'en connaissons pas les résultats.

La défense du professionnalisme et la précarisation de l'emploi

Qu'est-ce donc que le professionnalisme aujourd'hui ? Passe-t-il par une meilleure nomenclature des métiers, des postes, des compétences ? Cet objectif comporte un risque, celui d'une forme de crispation identitaire marquée par une culture professionnelle fermée, centrée sur le document et sa description. Dominique Lahary s'inquiète de cette volonté de contrôle de la profession par elle-même, de la « cristallisation implicite du professionnalisme autour de savoirs, de référentiels d'activités absolument spécifiques aux bibliothécaires, connus d'eux seuls et dont seuls ils peuvent apprécier l'importance⁶⁷ ». Selon lui, pour dérangeante que soit l'inadéquation des statuts – « les textes statutaires sont porteurs d'une vision étroite et dépassée de la bibliothèque (comme stock), de la bibliothéconomie (comme centrée sur le catalogage), de l'organisation (comme empilement hiérarchique⁶⁸) » –, elle l'est moins qu'un manque d'ouverture des pratiques professionnelles aux mutations de la société et de ses techniques. D'où son affirmation : « Un professionnalisme, d'accord, mais ouvert s'il vous plaît ! »

Si les débats autour du professionnalisme sont aujourd'hui moins liés aux statuts de la FPT qu'auparavant, cela tient en partie au problème récurrent des effectifs non permanents au sein de la profession, lequel s'intensifie même : cela concerne moins les bénévoles (211 bibliothèques fonctionnent exclusivement

66. Agnès SOUCHON-DESJARDINS, *L'identité des discothécaires*, mémoire de licence Métiers du livre, IUP Métiers des arts et de la culture, Grenoble, Université Pierre Mendès France, 2000-2002.

67. D. LAHARY, « Il faut qu'une profession soit ouverte ou fermée », message Biblio.fr, 11 avril 2002.

68. *Id.*, « Sous le statut, l'idéologie ?... », art. cité.

avec eux, soit 7,3 % du total des bibliothèques publiques en 2000 contre 8,9 % en 1999⁶⁹) que les emplois occupés de façon non statutaire par des contractuels ou des personnels administratifs ou bien encore que le développement des emplois atypiques.

Au regard de l'enquête menée par la DLL en 1998, Anne-Marie Bertrand fait l'analyse suivante :

« Les cadres d'emploi sont plus ou moins touchés : les situations "anormales" au regard du bon fonctionnement des services représentent 11 % du cadre d'emploi des conservateurs, 14 % des bibliothécaires, 9 % des assistants qualifiés de conservation et 25 % des assistants de conservation, chiffre considérable. La difficulté à recruter est unanimement dénoncée... La précarisation des emplois ne s'explique pas seulement par les difficultés de recrutement : elle est accentuée par l'apparition en 1998 du dispositif des emplois-jeunes. Fin 2000, les collectivités territoriales employaient 49 942 emplois-jeunes dont 10 % (5 047) dans le secteur culturel ; le nombre d'emplois-jeunes travaillant en bibliothèques municipales pouvait alors être estimé à 1 500⁷⁰. »

Il faut se rappeler les recommandations du CSB en 1999, qui donnait comme préalable au recrutement des emplois-jeunes et d'un personnel non statutaire que ces personnes soient accueillies au milieu d'une équipe de professionnels formés et compétents :

« Une bonne intégration n'est possible qu'à l'intérieur d'une organisation du travail, au sein de laquelle les fonctions de tutorat et de formation sont clairement identifiées à l'intérieur d'organigrammes où les mécanismes décisionnels, hiérarchiques et décisionnels sont nettement lisibles. »

En 2003, le souci des associations des professionnels pour l'intégration statutaire de ces emplois-jeunes s'est manifesté avec vigueur.

L'expansion rapide des TIC

La diffusion des TIC⁷¹ a représenté et représente encore un moment important d'ouverture du « monde » des bibliothèques à la modernité. L'informatisation (en particulier celle des catalogues), la numérisation des documents et l'introduction d'internet ont transformé à la fois l'organisation du travail, son contenu

69. *Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales de prêt*, données 2000, Ministère de la culture et de la communication.

70. A.-M. BERTRAND, *Les bibliothèques municipales...*, op. cit., p. 81.

71. G. ENJALBERT, *Offrir Internet en bibliothèque publique*, op. cit. ; Alain CARACO, « Internet, un outil pour le BDP et leur réseau », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 186, 2000 ; « Pourquoi est-il urgent de vous abonner à biblio.fr », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 182, 1999 ; Olivier ROUMIEUX, *L'impact de l'Internet sur la profession de bibliothécaire*, Paris, Université Paris VIII, 1996, (en ligne : <http://www.chez.com/roumieux> ; mémoire de DESS médias électroniques interactifs) ; « Librairies en ligne : il est temps de s'y mettre », *Archimag*, février 2000, n° 131, p. 39-43 ; D. LAHARY, « Une documentation professionnelle en ligne », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 182, 1999 ; « Sitebib », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 180, 1998 ; « Le multimédia et les bibliothécaires : une histoire de mots », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 186, 2000.

et le rapport aux usagers. En bibliothèque publique comme ailleurs, le développement du numérique et des réseaux déplace l'équilibre entre les métiers, en fait bouger les frontières et engendre espoirs, craintes et frustrations. Mais en bibliothèque plus qu'ailleurs, les TIC obligent à redéfinir ce qui serait un « cœur » de métier, la bibliothéconomie..., autant de sujets à polémique.

La place de la bibliothéconomie

Le traitement informatisé du document est-il réellement devenu un « cœur de métier » pour les bibliothécaires au point de supplanter les autres compétences ? Poser cette question, c'est immédiatement interroger la frontière qui sépare les métiers de la documentation de ceux des bibliothèques. Les uns seraient-ils plus modernes que les autres ? La légitimité des uns menace-t-elle la légitimité des autres ? Aux premiers, le traitement de l'actualité quand celle-ci est plus que jamais une valeur marchande et devient un poste stratégique dans l'entreprise. Aux seconds, revient l'obligation d'élaborer des normes pour rendre l'information sur les documents accessibles à un vaste public, dans le cadre d'un service public. Le bibliothécaire moderne est donc confronté à un dilemme : plus il est bon professionnel, plus l'utilisateur devient autonome et moins reconnu il sera. De là la tentation pour la profession à s'enfermer dans des procédures codées, et un débat permanent autour de la bibliothéconomie : est-elle une science, un art ou, plus prosaïquement, une pratique corporatiste⁷² ?

Celle-ci s'est trouvée intégrée à un vaste ensemble à visée nationale que l'on appelle « politique documentaire⁷³ », d'où les efforts des pouvoirs publics pour promouvoir les catalogues collectifs de bibliothèques, lesquels déterritorialisent les collections. Les bibliothèques universitaires ont montré l'exemple : par le développement du prêt entre bibliothèques (PEB) sur l'ensemble du territoire national, et bientôt au niveau européen, les fonds deviennent complémentaires ; l'indexation, la description des documents sont soumises à des normes nationales.

Voici l'exemple d'un métier – celui du catalogueur⁷⁴ – qui, en l'espace de 20 ans, voit son importance stratégique radicalement modifiée. Alors qu'il est devenu indispensable pour le catalogue informatisé, son déclin est annoncé avec la mise en réseau des ressources bibliographiques : « Le catalogage ne doit plus être une activité surdéterminante » écrit Alain Scrève en 2003. Avec le travail de coopération, ce métier se transforme encore :

« Les bibliothécaires et documentalistes sont des professionnels du document structuré. Plus le traitement électronique de l'information s'étend, plus il apparaît nécessaire d'adopter des standards propres à garantir à la fois le stockage

72. Patrick BAZIN, « Bibliothèque publique et savoir partagé », *BBF*, n° 5, 2000.

73. D. LAHARY, « Vers une nouvelle bibliothéconomie ? », Séminaire du Cébral, Nîmes, 2000, site internet de l'auteur.

74. Alain SCRÈVE, « La relation emploi-formation au CNEPT, l'exemple de la lecture publique », *BBF*, t. 48, n° 1, 2003.

pérenne, une réutilisation sous diverses formes et un accès efficace : voilà de la bibliothéconomie pure ; on en a besoin bien au-delà du monde des bibliothèques⁷⁵. »

De l'informatisation du prêt au travail en réseau via internet

Pionnières dans l'adoption de systèmes intégrés de gestion de bibliothèques – elles s'y sont mises avant les bibliothèques universitaires –, les bibliothèques de lecture publique expérimentent les effets d'une gestion informatique capable de fournir des chiffres de fréquentation selon des critères moins qualitatifs que quantitatifs. Sur un autre plan, on doit regarder de près la question des automates de prêt, et les résistances dont ils font l'objet en France doivent être vues comme symptomatiques des composantes de l'identité des bibliothécaires.

À partir de 1995, l'introduction d'internet dans les bibliothèques publiques⁷⁶ se fait d'abord auprès des bibliothécaires avant d'être mis au service du public : comme le souligne Gaëlle Enjalbert, le réseau des réseaux est utilisé pour l'amélioration « du fonctionnement interne de la bibliothèque *via* la messagerie, les intranets et la coopération (professionnelle) à distance. [...] Il s'agit en fait d'organiser une forme de travail plus collaborative où chacun conserve son domaine de prédilection tout en étant nécessairement ouvert à des croisements des compétences et au partage de l'information⁷⁷ ».

Cette nouvelle organisation du travail en coopération augure de transformations et, à ce titre, participe au flottement qui règne autour de l'identité professionnelle : comment, en effet, reconnaître les compétences professionnelles d'un travail fait en réseau⁷⁸ ? En même temps la communication entre les bibliothécaires s'est renforcée : 60 % des professionnels sont abonnés à une liste de diffusion. La plus ancienne, Biblio.fr⁷⁹, est aujourd'hui concurrencée par des listes de diffusion très spécialisées : mauvaisgenres.com/listededif.htm, discothecaire.fr, [images en bibliothèques](http://images.enbibliotheques.com), [espaces-publics-multimédia](http://espaces-publics-multimedia.com).

Les évolutions techniques renouvellent donc, ici comme ailleurs, le mode d'exercice du métier de bibliothécaire. En effet, par un travail collectif d'évaluation, le travail en coopération et en ligne aide à surmonter la prolifération des documents. En ce sens, elles participent à une réactualisation des principes au cœur du métier de bibliothécaire : la responsabilité intellectuelle des acquisitions en vue de la constitution, de l'accroissement et de la mise à disposition d'une collection.

75. D. LAHARY, « Vers une nouvelle bibliothéconomie ? », art. cité.

76. G. ENJALBERT, *Offrir Internet en bibliothèque publique*, op. cit., p. 29.

77. *Ibid.*

78. A. SCRÈVE, « La relation emploi-formation au CNFPT, l'exemple de la lecture publique », art. cité.

79. Biblio.fr a été créée à l'initiative de Michel Melot, alors président du CSB et Hervé le Crosnier, maître de conférence à l'université de Caen et ancien conservateur de bibliothèque.

Les vertiges d'internet

Ce qui a changé, on le voit bien, c'est l'extension de la notion de réseau. Jusqu'alors, seules les BDP avaient pour mission de promouvoir et de mettre en réseau les bibliothèques municipales (BM), le bibliobus en étant la figure emblématique. Elles sont à présent confrontées à cette expérience paradoxale : quoique institutions territoriales (municipales ou intercommunales) ancrées dans le local par leurs missions, elles deviennent un réservoir d'informations et de mise à disposition des documents, des collections, pour un usager anonyme, habitant de n'importe où.

Les tensions introduites par les transformations appliquées au traitement informatique du document se déplacent encore par l'introduction d'internet auprès de l'utilisateur de la bibliothèque publique ou plutôt de la médiathèque puisque, en effet, documents sonores, audiovisuels et multimédias ont été les vecteurs des transformations – changement de nom et changements architecturaux – de la bibliothèque : si la médiathèque⁸⁰ bien souvent se remarque, c'est aussi qu'elle accueille dans ses lieux les signes de la modernité.

À ce titre, une nouvelle fonction émerge, celle de « médiateur nouvelles technologies », très largement assumée par des emplois-jeunes. Combien sont-ils à exercer cette fonction ? Le recensement est fort lacunaire. Selon Anne-Marie Bertrand,

« une enquête menée par l'agence de coopération de Bretagne en 2000 fait état parmi [ceux] alors en poste dans les bibliothèques bretonnes, de 40 % d'animateurs multimédias, de 20 % d'animateurs, de 15 % d'agents assurant la direction d'une bibliothèque, de 11 % de médiateurs du livre, et de 14 % de postes divers et non spécifiés. [Presque deux tiers] (62 %) de ces emplois ont été créés dans des communes de moins de 10 000 habitants⁸¹ ».

Enfin, internet, réservoir infini d'informations, renouvelle la question des politiques documentaires car la politique des acquisitions ne se pose plus de la même manière face à lui. Maintenant que cet outil existe, qui peut encore espérer suivre ses collections, contrôler l'accès des uns et des autres à l'information ? À moins d'éteindre l'ordinateur... Nombre d'indices montrent que cette transformation du rapport des usagers est troublante pour l'identité des bibliothécaires.

Le service (au) public

En 1994, lors du congrès annuel de l'ABF consacré au métier de bibliothécaire, lorsque furent présentées l'évolution des missions et l'évolution des métiers, fut souligné le fait qu'un certain nombre de clivages traditionnels étaient en voie de

80. Claude POISSENOT, « De la bibliothèque à la médiathèque », *Bibliothèque(s)*, n° 5/6, décembre 2002.

81. A.-M. BERTRAND, *Les bibliothèques municipales...*, op. cit., p. 83.

disparition : tout d'abord la séparation classique entre bibliothécaire et documentaliste, mais aussi celle entre bibliothécaire patrimonial et informateur – entre missions de conservation et missions de diffusion – et le clivage entre bénévole et bibliothécaire professionnel. La conclusion fut qu'il existe des liens très forts entre le rôle d'information, le rôle culturel et le rôle social du bibliothécaire ; ce qui se traduit par une vision consensuelle de la bibliothèque comme lieu démocratique et d'intégration sociale⁸². Faut-il voir dans cette façon de parler du métier de bibliothécaire comme agent de la démocratie autre chose qu'un discours de légitimation ?

Servir la demande ou la susciter

Dans son enquête de 1988, Bernadette Seibel analysait les représentations des bibliothécaires de la façon suivante :

« L'ensemble de la profession partage la croyance que la connaissance est bonne en soi et qu'il lui appartient de transmettre tous les savoirs ou biens culturels. Elle s'accorde sur les finalités dernières : réalisation des idéaux de l'encyclopédisme et de la démocratisation. Mais les avis sont partagés sur ce à partir de quoi le bibliothécaire définit son action. Les uns pensent qu'ils ont pour mission de mettre à disposition du public un ensemble de services de prestations, et une mémoire bien organisée : ils justifient leur action par l'intérêt général et le service public. Les autres insistent sur l'intérêt des personnes, le service des publics, et estiment devoir moins servir la demande sociale qu'orienter son changement par une pédagogie nouvelle de l'offre⁸³. »

Elle opposait ainsi deux façons pour eux de se situer vis-à-vis du public : servir la demande ou la susciter. Dans cette enquête, les bibliothécaires étaient plus nombreux du côté de l'idéologie militante (31 %) et moins dans ce qu'elle analyse comme une idéologie soit de la conservation soit de la médiation (27 %), celle-ci étant synonyme de « prestations de services ».

Une décennie plus tard, Claude Khiareddine indique qu'il y a eu une inversion de tendance, puisque « interrogés sur leurs missions, les cadres de la population d'enquête classent en première position le service de la demande (41 %), puis l'incitation à la pratique culturelle (28 %). Elle parle alors de progression de "l'idéologie de la médiation"⁸⁴ ».

La polysémie de la médiation

La notion de « prestations de services » tout comme celle de « médiation » est ambiguë. En effet, comme le rappelle Martine Blanc-Montmayeur,

82. Nic DIAMENT, « Évolution des missions, évolution du métier », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 164, 1994.

83. B. SEIBEL, *Au nom du livre...*, op. cit., p. 127.

84. C. KIAREDDINE, « Représentations du métier de bibliothécaire et évolution des pratiques », art. cité.

« la stratégie des bibliothécaires, leur fierté, a longtemps été d'être des médiateurs transparents, un recours possible mais qui devait être évitable dans la plupart des cas. Cette conception est évidemment liée au libre accès⁸⁵ ».

Le libre accès est donc un dispositif à son tour ambigu puisqu'il est conçu pour un usager autonome,

« mais les compétences inégales des nouveaux usagers des bibliothèques et la nécessité pour les bibliothécaires de promouvoir leur utilité dans ce dispositif font de l'autonomie un objectif inaccessible pour les usagers et un paradoxe déstabilisant pour les bibliothécaires⁸⁶ ».

C'est vers la fin des années 1980 qu'on commence à parler de médiation dans la bibliothèque, à un moment où ATD Quart-monde souhaite faire reconnaître son action en faveur des bibliothèques de rue. À ce moment-là, le thème de la médiation du livre est peu usité en dehors des associations qui militent pour l'éveil culturel du petit enfant. Il faudra des consultations interministérielles associant ATD Quart-monde et des bibliothécaires pour que se concrétise l'idée qu'il existe dans les bibliothèques de nouvelles fonctions à exercer pour favoriser la diffusion de la lecture : de là naîtra l'opération « médiateurs dans les quartiers » et plus tard la justification du recours aux emplois-jeunes.

Pourtant le terme de « médiateur » sera validé pour spécifier des fonctions qui ne sont pas forcément nouvelles : « Médiateurs nouvelles technologies » mais aussi « médiateur patrimoine », « médiateur du livre », sont quelques-unes des appellations qui sont apparues alors même que, comme le rappelle Anne-Marie Bertrand⁸⁷, le travail de médiation constitue, depuis des dizaines d'années, le travail même du bibliothécaire.

À la fin des années 1990, ce terme est largement employé par l'ensemble des acteurs culturels – et pas seulement les bibliothécaires⁸⁸. À la suite de l'étude qu'Anne-Marie Bertrand a menée sur les bibliothécaires⁸⁹ dans le cadre du service des études et de la recherche de la BPI, fleurissent alors les termes d'« usagers », de « public », de « formation de l'usage ». L'approche d'Anne-Marie Bertrand est sensiblement décalée par rapport à celle de Bernadette Seibel. Elle ne parle plus de l'opposition entre servir et susciter la demande, mais dégage deux modèles d'excellence : un modèle « professionnel » et un modèle « guide ». En effet si, dans leur ensemble, les bibliothécaires auprès desquels elle a enquêté « considèrent l'interaction avec le public comme le temps et le lieu où peut s'exprimer leur excellence professionnelle », il y a parmi eux ceux qui font valoir la

85. Martine BLANC-MONTMAYEUR, « Formation des usagers ou formation des bibliothécaires ? », *BBF*, t. 44, n° 1, 1999.

86. A.-M. BERTRAND, « Légitimité professionnelle et modèles d'excellence », *BBF*, t. 40, n° 6, 1995.

87. *Ibid.*

88. Bien évidemment la notion de médiation dans le champ culturel a donné lieu à beaucoup d'ouvrages dans la décennie ; voir en particulier Antoine HENNION, « La musique comme sociologie de la médiation », dans *Passages public(s). Points de vue sur la médiation artistique et culturelle*, Lyon, Arsec/Paris, Ministère de la culture-DDF, 1995, p. 75-83.

89. A.-M. BERTRAND, « Légitimité professionnelle et modèles d'excellence », art. cité.

qualité de la médiation documentaire vis-à-vis de l'utilisateur – leur légitimité réside dans leur connaissance des outils documentaires et leur maîtrise de la technologie –, alors que les autres préfèrent la médiation interpersonnelle (expliquer, rassurer, déculpabiliser l'utilisateur) – leur légitimité étant dans ce cas dans leur souci de la démocratisation culturelle.

Cependant l'application, aujourd'hui, de cet objectif de démocratisation culturelle oblige les bibliothécaires de lecture publique à redéfinir leurs champs d'intervention dans le social, alors même que tout au long du XX^e siècle, ils ont œuvré pour que leur métier ne soit ni celui de l'enseignant ni celui de l'animateur (anciennement bénévole d'association), faisant cette démarche au nom d'un « universalisme constitutionnel d'une certaine égalité des chances et d'un certain rapport des gens à la même chose⁹⁰ ». De fait, le social est entré en bibliothèque par le truchement de la documentation sociale, puis de la lutte contre l'illettrisme qui a transformé le travail du bibliothécaire : ce dernier devenait moins un passeur de livres (gratuité de la lecture) qu'une aide pour les devoirs scolaires ; par la suite, il accueillait les adultes en recherche d'emploi tout en gardant l'œil vers les publics empêchés et non usagers.

Aujourd'hui, pour Marie-Noëlle Georges, la question se pose autrement :

« Pourquoi les médiathèques, avec les piscines, sont-ils les lieux les plus exposés aux violences des jeunes⁹¹ ? »

Elle suggère aux bibliothécaires de s'associer à d'autres partenaires culturels et sociaux, extérieurs à la bibliothèque, pour valoriser les démarches artistiques. En ceci, elle rejoint les souhaits formulés par Martine Blanc-Montmayeur, directrice de la BPI, qui écrit :

« On n'atteindra le social que si l'on met en avant non plus l'introduction de l'œuvre, non plus l'introduction d'un texte, non plus l'introduction d'une information, mais avant tout l'introduction de la personne. Seule la personne peut recréer le lien social, qu'elle soit bibliothécaire, médiateur du livre, écrivain, acteur, partenaire social, par de nouvelles propositions d'offre culturelle. »

Cette offre culturelle a donné lieu à des pratiques innovantes, parmi lesquelles l'initiative de Catherine Blangonnet en faveur de la diffusion du film documentaire en bibliothèque (*Images en bibliothèques*). Rappelons aussi le témoignage d'enfants des cités :

« la bibliothèque m'a permis de découvrir une autre vue que la lecture, cette dame-là (la bibliothécaire) m'a permis de rencontrer des écrivains⁹² ».

L'Association des directeurs des bibliothèques municipales et intercommunales des grandes villes (ADBGV) crée un observatoire sur les services nouveaux, les

90. M. BLANC-MONTMAYEUR, « Le rôle social de la bibliothèque : quelles significations ? », *Regards croisés et perspectives, bibliothèques publiques en Europe*, Paris, Éd. de la BPI, 2000.

91. Marie-Noëlle GEORGES, « Comment gérer la violence ? », *Bibliothèque(s)*, 2002.

92. Michelle PETIT, Chantal BALLEY, Raymonde LADEFROUX, *De la bibliothèque au droit de cité*, Paris, Centre Georges-Pompidou, BPI, 1997.

expériences originales en bibliothèques : il peut s'agir de partenariats inhabituels au monde des bibliothèques, d'interventions dans des lieux généralement pas investis, de l'apparition de nouveaux supports, de la déclinaison des nouveaux services aux usagers⁹³.

Les bibliothèques et les politiques publiques

On l'aura compris, les notions de « service » ou de « formation de l'utilisateur » sont présentes dans la plupart des discours des bibliothécaires. Pourtant, les résultats d'une enquête lancée en 2002 par le CNFPT dans le cadre d'un programme d'analyse des emplois, des activités et des compétences en vigueur dans la lecture publique, sont sévères :

« La médiation humaine se résume parfois à des formalités (inscription, prêt). Lorsqu'elle est plus développée, ses finalités et son périmètre sont confus. La culture de service n'apparaît pas solidement ancrée dans le cœur du métier. »

De même

« pour l'animation culturelle : celle-ci est décrite à travers l'organisation d'expositions et d'événements culturels ; animer les espaces y apparaît comme une finalité plus présente que l'organisation du débat autour du savoir⁹⁴ ».

Alors, que faire des bibliothèques et de leurs bibliothécaires ? D'aucuns⁹⁵ rappellent le projet élaboré en 1982 par la commission Pingaud, qui préconisait la création d'une grande École du livre, laquelle comporterait un tronc commun à toutes les filières et préparerait aux multiples métiers de la chaîne du livre (éditeurs, représentants, libraires, attachés de presse, documentalistes, bibliothécaires, graphistes, etc.), pour mieux rêver d'une bibliothèque « art et essai » tournée vers la création littéraire, associée aux libraires et aux acteurs culturels, tête de pont d'un réseau qui pourrait se révéler... un centre d'animation littéraire.

« Il faut donc imaginer un nouveau statut – de bons esprits réfléchissent depuis une décennie à des établissements publics à caractère culturel... Il faut créer des centres de documentation sociale, des centres cantonaux du livre... Il faut élaborer une charte de la lecture publique... penser à la fusion ou la coordination entre les deux directions qui régissent les bibliothèques... Il faut mettre en relation les bibliothèques universitaires et les bibliothèques municipales qui les entourent... [et pour financer ces projets, il faut], déconcentration ou pas, que la DLL se dote, sous la pression des bibliothécaires et des lecteurs, d'un budget qui ne soit plus fantôme... [Il faut gagner] la grande bataille du retour de l'État. »

De son côté, Anne-Marie Bertrand rappelle :

« La bibliothèque occupe dans l'espace public une place étrange, paradoxale... C'est une institution éminemment politique, qui n'est pas reconnue comme telle ;

93. Pratiques innovantes, disponibles sur le site <http://www.adbgv.asso.fr>

94. A. SCRÈVE, « La relation emploi-formation au CNFPT, l'exemple de la lecture publique », art. cité, p. 57.

95. BAPTISTE-MARREY, *Éloge des bibliothèques*, op. cit.

elle est politique par les objectifs qu'elle poursuit et par les moyens qu'elle met en œuvre⁹⁶. »

Mais quelle perception les bibliothécaires ont-ils de cette dimension du politique ? Elle passe en premier lieu par une demande d'intervention des tutelles, en particulier lors des grandes luttes qu'ils ont menées tout au long de la décennie, lorsque la profession s'est solidarisée avec les bibliothécaires menacés dans leur emploi et dans leurs fonctions par les municipalités dirigées par le Front national : de là vient leur sentiment d'être vulnérables vis-à-vis des élus – les employeurs –, et pas seulement les élus d'extrême droite ; de là aussi leur constat que la charte des bibliothèques est bien fragile. L'autre combat, ils l'ont mené au nom d'une valeur qui est au cœur des représentations de la plupart des bibliothécaires : la gratuité du prêt en bibliothèque ; ce conflit a engendré une relation tendue avec les acteurs des métiers du livre et a divisé l'ensemble de la chaîne au risque d'isoler les bibliothécaires en tant que groupe professionnel, groupe qui est toujours – et c'est sa force – très structuré et adopte des positions largement majoritaires. Enfin, on a beaucoup parlé d'une loi spécifique aux bibliothèques.

Les bibliothécaires sous tutelle(s)

Dans les lois sur la décentralisation, les BM ont été concernées essentiellement par les nouveaux statuts des fonctionnaires territoriaux de la filière culturelle, ce qui dans nombre de cas a d'ailleurs permis une meilleure reconnaissance des personnels municipaux déjà en poste. Cependant, la relation entre les BM et l'État en a été transformée : en effet, l'histoire des BM, constituées autour de fonds déposés par l'État dans les communes, a instauré une tradition de lien avec lui, perceptible à travers la notion de patrimoine. La décentralisation a créé une situation complexe avec l'État, les collectivités restant tributaires de son aval pour leurs projets d'équipement ou pour la gestion de leurs effectifs. Dans une logique d'aménagement du territoire, l'État s'est lancé dans une démarche de régulation par le biais du texte sur le contrôle technique et au moyen d'inspections et de statistiques fournies par les collectivités. Néanmoins,

« [il] n'a pas plus les moyens que pour la BDP de garantir un niveau minimum de bon fonctionnement, d'où de grandes disparités d'une collection à l'autre, d'où également la difficulté de faire reconnaître la spécificité du métier et la compétence des bibliothécaires⁹⁷ ».

96. A.-M. BERTRAND, « La bibliothèque dans l'espace public », art. cité.

97. D. AROT, *Les bibliothèques en France*, op. cit.

Les BDP

C'est désormais aux départements de prendre en charge les constructions, les réaménagements, les informatisations des BDP, les renouvellements de bibliothèques, etc. Le mécanisme de territorialisation des emplois en BDP, qui s'est révélé traumatisant pour les personnes concernées,

« a cristallisé toute la panoplie des problèmes qui peuvent être liés à la décentralisation : question de mobilité (d'une fonction publique à une autre ou au sein d'une même fonction publique), crainte d'une gestion départementale plus politique que celle de l'État, fausse homothétie des deux fonctions publiques (pas de conservateurs généraux territoriaux), reproche récurrent fait à l'État de se désengager et d'économiser sur le dos des collectivités (les salaires transférés au département ne correspondent pas nécessairement aux effectifs théoriques), impossibilité de maintenir des emplois (les départements bénéficiant du transfert des salaires sans être obligés de pourvoir les postes⁹⁸) ».

Et pour quels résultats ?

« Le transfert des compétences s'est soldé par un développement global des BDP et a permis d'aller bien au-delà des moyens qu'accordait l'État. Mais il a en même temps accentué l'hétérogénéité des situations locales... L'immense marge de manœuvre laissée au conseil général en matière de BDP explique les contrastes entre départements : tous n'accordent pas la même importance au secteur culturel dans la politique départementale, à la lecture dans ces orientations culturelles, à la position de la BDP dans l'organigramme du conseil général, aux relations entre le personnel de la BDP et les autres services... Il est clair que c'est en récupérant la gestion des personnels que les départements se sont sentis pleinement patrons des BDP. Leur comportement d'employeurs rompt parfois brutalement avec celui de l'État. En premier lieu, à l'autorité lointaine et désincarnée d'un ministère se substituent des rapports professionnels et hiérarchiques individuels ; en second lieu, il n'est pas exclu qu'un département formule pour l'organisation de la BDP et la structuration de son réseau des orientations moins neutres que celles de l'État ; enfin, force est de reconnaître que la spécificité des métiers de bibliothèque ne saute pas toujours aux yeux des responsables des collectivités locales... Ceux-ci peuvent trouver commode de nommer à la tête de certaines BDP des agents de la filière administrative, sans formation professionnelle particulière. Les statuts des personnels des bibliothèques sont indépendants des emplois occupés et ne confèrent aux bibliothécaires aucun monopole sur les postes en bibliothèques⁹⁹. »

Dans un premier temps, l'État s'est appliqué à respecter les nouvelles prérogatives des collectivités locales issues de la décentralisation. L'instauration d'un contrôle technique par des inspecteurs généraux des bibliothèques fut une première tentative pour border le système, mais ils n'avaient à leur disposition

98. D. AROT, *Les bibliothèques en France, op. cit.*

99. *Ibid.*

aucun moyen coercitif. La tendance actuelle est à un retour de balancier, comme l'écrivait Dominique Arot :

« La direction générale des collectivités locales du Ministère de l'intérieur, après s'être longtemps posée en farouche défenseur des libertés locales se montre aujourd'hui plus rigoureuse ; les administrations souhaitent souvent proposer aux collectivités des orientations générales et privilégier certains types d'organisations ou d'initiatives. Le principal levier réside dans les subventions et autres financements [...] ; ces politiques ont le mérite d'afficher clairement le discours de l'État mais, fondées sur le volontariat et soumises à l'accord des collectivités, elles ont au mieux un effet incitatif, jamais coercitif ou normatif¹⁰⁰. »

Quelle autonomie des bibliothèques publiques ?

Comme le souligne Anne-Marie Bertrand dans son ouvrage sur les BM,

« la logique de la décentralisation a produit des inégalités dans l'aménagement du territoire : inégalité quant au nombre de bibliothèques municipales, à leur surface, aux collections de disques, multimédia et d'accessibilité à internet et quant aux aides distribuées par l'État ; les écarts sont considérables d'une région à l'autre ; par ailleurs elle a aussi eu pour effet de dynamiser certains équipements au-delà de ce que l'État aurait pu réaliser¹⁰¹. »

Logique de service public contre logique territoriale, dans les bibliothèques comme ailleurs.

Une question se pose : de quelle information l'État dispose-t-il pour orienter la politique publique des bibliothèques ? que lui fournit la DLL et ses représentants en région, les conseillers en Drac pour le livre et la lecture ?

La première source, quantitative, ce sont les statistiques sur les BM et les BDP¹⁰². L'autre source consiste dans les rapports et les enquêtes produits par le CSB, par l'Inspection générale des bibliothèques (IFB) et par le CNEPT :

– le CSB, institué par décret du 23 octobre 1989, a un triple rôle : de conseil, de consultation et de remontrance. Doté d'une autorité consultative et indépendante, il a acquis une autorité morale pour l'ensemble des acteurs : tutelles et professionnels, BU, bibliothèques de lecture publique et bibliothèques spécialisées. Jusqu'en 2001, il a publié des synthèses qui manifestent

« une attention récurrente aux problèmes majeurs de la décennie – la situation de la documentation universitaire, la BNF, la structuration du réseau des bibliothèques françaises, la formation –, aux débats interprofessionnels – en particulier sur le droit de prêt, la documentation électronique, le droit d'auteur –, tout en mettant l'accent sur des secteurs insuffisamment mis en lumière – les bibliothèques françaises à l'étranger, les bibliothèques musicales, les relations avec l'école¹⁰³ » ;

100. D. AROT, *Les bibliothèques en France*, op. cit.

101. A.-M. BERTRAND, *Les bibliothèques municipales...*, op. cit.

102. *Les Statistiques sur les bibliothèques municipales et les bibliothèques départementales de prêt* disponibles sur support papier et en ligne. Base de données Malraux du Ministère de la culture, <http://www.culture.gouv.fr>

103. D. AROT, *Les bibliothèques en France*, op. cit.

– l'IFB, depuis 1993, œuvre pour l'essentiel sur la base de programmes qui, en ce qui concerne les bibliothèques territoriales, sont alimentés par les Drac. À partir de 1996, elle affirme son rôle tant auprès des administrations centrales et des collectivités territoriales que des personnels des bibliothèques : aux premières, elle fournit « des évaluations aussi sereines que possible, dégagées des intérêts locaux, des études et des informations puisées aux sources ; aux collectivités territoriales, elle fournit des comparaisons et, pour les personnels, elle demeure une instance de recours. Son rapport de 1996, concernant la gestion des bibliothèques par les municipalités dirigées par le Front national, a accompagné le vaste débat sur le rôle du politique auprès des bibliothèques publiques¹⁰⁴.

L'emploi dans les bibliothèques publiques

De quels moyens les responsables culturels des administrations disposent-ils pour avoir une action en matière d'emplois dans les bibliothèques ? Outre les dispositifs généraux tels que les emplois-jeunes, ils interviennent en termes d'influence auprès des organismes de formation (en particulier en unifiant l'ENSSIB et l'IFB) ainsi qu'au travers du CNFPT.

Le CNFPT par exemple, pour orienter son action de formation, produit des enquêtes, lesquelles sont source d'information pour l'action publique. En particulier, l'Enquête démographique sur les personnels des bibliothèques en 2000, qui a été réalisée par l'Observatoire de l'emploi territorial du CNFPT et par le service Études et prospective de la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL), a été largement commentée. Elle portait sur l'ensemble des fonctionnaires territoriaux titulaires et stagiaires, quelle que soit leur position administrative – étaient donc exclus les contractuels, les vacataires, les CES, les CEC, les emplois-jeunes et les personnels de la FPT détachés dans d'autres collectivités ou administrations¹⁰⁵.

Cette enquête a provoqué de nombreux débats car, à une photographie des effectifs statutaires des fonctionnaires des bibliothèques dépendant de la FPT, s'ajoutait une estimation des départs en retraite dans chaque corps et cadre d'emplois dans les dix années à venir. C'est cette estimation qui a donné l'alerte : en effet le vieillissement des cadres A et, dans une moindre mesure, des cadres B soulignait l'urgence du recrutement des personnels statutaires des bibliothèques publiques à partir de 2007-2010. Ce regard prospectif ne fait qu'accroître la difficulté actuelle en matière de recrutement des conservateurs. De là la nécessité pour les responsables des politiques culturelles, au niveau national comme au

104. L'inquiétude de la profession fut largement reprise par les médias nationaux, y compris par les documentaristes. On peut citer le débat entre Claudine Bellayche, à l'époque responsable de l'ABF et Jean-Louis Comolli à propos du film d'Éric PITTARD, *Bibliothèques sous influence*, film documentaire, Production les films à Lou, 2000.

105. Ministère de l'éducation nationale, Ministère de la culture et de la communication, *Enquête démographique sur les personnels des bibliothèques*, 2000.

niveau territorial – Drac, CNEFPT¹⁰⁶, collectivités territoriales et municipalités – de mener une réflexion globale sur l'ensemble de la filière (formations, statuts).

Questions à la décentralisation

La question est alors des missions données à la lecture publique dans la perspective d'une accentuation de la décentralisation : que deviendront-elles ? Si chacun s'accorde sur le fait que, dans la décennie 1992-2002, les bibliothèques publiques ont acquis une place d'envergure dans les politiques culturelles municipales ou départementales, cela n'éclaire pas pour autant sur la place que doit occuper cette politique culturelle au sein même de la gestion de la ville. Comme l'écrit un maire en 1994 : « La notion de coût s'efface-t-elle devant le service rendu¹⁰⁷ ? »

Le rôle de l'employeur, le plus souvent un élu et donc un responsable soumis aux aléas des mandats, est encore peu exploré. Quelles sont les attentes des élus ? Dominique Arot s'est attaché aux offres d'emploi proposées par les collectivités territoriales et publiées dans *Livres Hebdo* sur la période 1997-1998 : 78 concernent la direction de bibliothèques municipales et 14 de bibliothèques départementales, pour lesquelles n'ont été retenues que les informations portant sur le profil et les qualités requises. Quelles sont ces qualités ?

« Ce sont les compétences en informatique qui pèsent le plus lourd pour les recruteurs, puis l'expérience professionnelle dans la FPT, une qualité en gestion, en organisation, en encadrement et enfin des qualités relationnelles. Sont oubliées les compétences liées aux documents et à leur contenu ainsi que celles concernant les missions de la bibliothèque. [...] Tout le reste (service au public, dimension culturelle, contenu des collections) passe au second plan ou relève de l'implicité¹⁰⁸. »

L'enquête menée début 2002 concernant les attentes en matière de compétences et de qualités attendues d'un directeur de bibliothèque par les collectivités territoriales d'Île-de-France nous paraît une initiative à poursuivre pour mieux comprendre cette relation entre le politique, le gestionnaire et le professionnel¹⁰⁹.

Quels sont les termes qui seraient communs à la fois aux responsables des politiques publiques et aux élus ? « Visible » en est un : il s'agit pour les uns de rendre visible la politique publique de la lecture (objectif d'excellence artistique et intellectuelle) et il est vital pour les autres de rendre visible la politique cultu-

106. Voir le travail effectué sous la responsabilité d'A. Scrève, « La relation emploi-formation au CNEFPT, l'exemple de la lecture publique », art. cité, en particulier pour l'analyse des emplois et des compétences en vue d'un référentiel.

107. Maurice BOSCAVERT, « Les attentes de l'employeur dans une démarche de métier », *Bulletin d'information de l'ABF*, n° 164, 1994.

108. D. AROT, « Les valeurs professionnelles des bibliothécaires », art. cité.

109. Jean-Claude UTARD, « L'élu, le directeur et la bibliothèque », *BBF*, t. 48, n° 1, 2003.

relle d'une équipe municipale (objectif de démocratisation culturelle). Pour ces élus ancrés dans un territoire,

« la bibliothèque doit être un espace d'animation, un lieu de vie, un relais vers les autres activités culturelles de la ville [...] il faut des feux croisés, théâtre, bibliothèques, concerts, toutes ces structures sont là et doivent travailler ensemble¹¹⁰ ».

Vis-à-vis des « affaires culturelles », pour l'État comme pour les collectivités territoriales et municipales, les bibliothécaires doivent montrer non seulement une légitimité intellectuelle, professionnelle et sociale, mais aussi une légitimité culturelle en dynamisant les autres partenaires.

La prégnance du marché

Pour l'heure, l'actualité est à l'application de la loi sur le droit de prêt¹¹¹. Deux principes ont été retenus : un forfait calculé sur le nombre de lecteurs inscrits et versé par l'État aux sociétés de répartition des droits d'auteur et un plafonnement des remises à 12 % pour la fourniture de livres destinés à l'enrichissement des collections des bibliothèques accueillant le public. La loi donne un cadre juridique concret aux relations devenues très conflictuelles entre les bibliothécaires et les autres acteurs de la chaîne du livre, éditeurs, auteurs, libraires.

Ainsi, les bibliothécaires se trouvent au cœur de tensions multidimensionnelles, mais comme le rappelle Anne-Marie Bertrand,

« [elles] ne sont pas les seules entités confrontées à de nouveaux défis et à de nouvelles difficultés. D'une part, tous les services publics sont plongés dans le même environnement (individualisme et logique du marché) qui sape leur légitimité. D'autre part, au moins deux autres ensembles connaissent les mêmes interrogations nées de la diversité des publics et liées au poids croissant de la demande : la télévision publique et l'édition. Je laisse de côté la question de l'école, immense et essentielle. On peut, me semble-t-il, dégager quelques lignes de force : se concentrer sur son métier, maintenir une politique d'offre, être complémentaire dans un réseau de diversité. À quoi croyons-nous ? Qu'est-ce qui nous importe ? Il me semble plus que jamais nécessaire que les bibliothèques s'affirment comme des endroits décalés, légèrement décalés¹¹²... ».

110. J.-C. UTARD, « L'élu, le directeur et la bibliothèque », art. cité.

111. Loi n° 2003-517 du 18 juin 2003 relative à la rémunération au titre du prêt en bibliothèque et renforçant la protection sociale des auteurs (*J.O.* n° 140 du 19 juin 2003).

112. A.-M. BERTRAND, *Les bibliothèques municipales...*, *op. cit.*, p. 142.

CHAPITRE II

Les collections : le cœur du métier menacé ?

Le métier de bibliothécaire a été maintes fois défini par les représentants de la profession. Il est difficile de reprendre l'une ou l'autre des définitions proposées et ce d'autant que les situations varient selon la taille de l'établissement, le grade occupé et le statut de la bibliothèque, qu'il s'agisse d'une BDP, d'une médiathèque, voire d'une annexe de celle-ci. Aussi, donnons donc la parole à quelques acteurs du quotidien des bibliothèques. Selon un bibliothécaire (A) de la BDP d'Albi, il s'agit :

« De connaître le fonds dans ses grandes lignes, de prêter attention aux acquisitions en vérifiant qu'il s'agit de bons achats, en se promenant dans les rayons, de cataloguer, c'est-à-dire de préparer les notices, dont une partie peut être mécanisée et d'indexer en inventant la cote exacte, ce qui est plutôt de la compétence des catégories B, de construire de bonnes relations avec l'équipe, avec les collègues, d'être au plus près des bibliothécaires-relais, puisque la disparition des tournées des bibliobus a supprimé le contact direct avec les enfants et les adultes. »

Tandis que pour un autre, également bibliothécaire (A) dans cette BDP,

« les territoires sont plus importants que les collections et il s'agit dès lors de mettre au point dans les bourgs une politique de la lecture publique avec les élus ».

Dans ces deux approches, certes différentes mais complémentaires, la relation entre collections et publics constitue toujours le cœur du métier, mais cette relation est médiatisée par les bibliothécaires eux-mêmes : le cœur du métier est donc constitué de la double relation qu'ils ont avec les collections d'une part et d'autre part avec le public. La relation avec le public sera traitée dans le chapitre suivant, tandis que dans celui-ci, nous nous attachons à évaluer les évolutions en cours dans les modes d'acquisition des ouvrages et dans le catalogage : nous traiterons à la fois des changements dans le contenu du travail, dans son organisation, dans les qualifications et dans l'attribution des tâches ou des fonctions aux bibliothécaires selon leur catégorie.

L'organisation des acquisitions

Il est possible d'analyser les acquisitions de documents à partir de l'observation de trois éléments étroitement imbriqués à propos desquels il convient de poser plusieurs questions :

- quelles sont les modalités du choix ou quel est le processus conduisant au choix final ? s'agit-il d'un choix plutôt individualisé ou d'un choix collectif ?
- quel est le cheminement matériel de la commande dans la bibliothèque ? autrement dit, qui fait quoi dans ce processus ?
- question plus centrale enfin, y a-t-il des critères implicites, explicites ou plus encore inscrits dans une charte qui soient mobilisés lors du choix des documents ?

Les réponses à ces questions dépendent bien sûr de l'histoire de chaque bibliothèque et plus particulièrement de la politique du directeur, lequel peut déconcentrer les choix, et surtout obliger ou non les salariés à réfléchir aux critères d'acquisition. Les réponses dépendent aussi de la pyramide des catégories – plus les bibliothécaires de catégories A et B sont nombreux, moins les catégories C participent à ces choix. Mais elles dépendent surtout de la pression du temps : en effet, la mise en place des 35 heures sans création d'emplois¹, conjuguée au relatif accroissement de la durée d'ouverture au public ou aux groupes, ont eu pour conséquence que le temps consacré aux acquisitions – comme d'ailleurs au catalogage – tend à diminuer.

Les modalités du choix

En règle générale, chaque secteur de la bibliothèque (adultes, jeunesse ; audiothèque, vidéothèque, etc.) est dirigé par un bibliothécaire de catégorie A ou B, responsable des acquisitions pour son secteur, c'est-à-dire des choix à l'intérieur des limites de dépenses autorisées par le directeur. Chaque responsable de secteur peut déléguer les acquisitions à des animateurs de sous-secteurs mais il est le seul à répondre de la politique d'achat du secteur dont il a la charge.

Sauf exception, le choix des documents à acquérir est collectif. Nous avons toutefois visité une BDP dans laquelle le responsable (A) du secteur « Fictions adultes » assurait seul le choix des ouvrages acquis à partir de la vision qu'il avait des besoins du public et d'une liste fournie par ses collaborateurs (B et accessoirement C). Le fonctionnement de cette BDP était assez traditionnel avec une forte hiérarchisation des tâches selon les catégories, en particulier dans le secteur en question.

1. Dans les faits, la réduction du temps de travail ne s'est pas accompagnée directement de la création d'emplois comme la loi l'envisageait. C'est concomitamment que des créations ont eu lieu, par « titularisation » des emplois-jeunes ou par recrutement de nouveaux personnels pour ouvrir de nouveaux établissements ou pour agrandir et rénover les anciens.

Cette exception est l'occasion de souligner que les BDP rencontrent une difficulté majeure par rapport aux bibliothèques et aux médiathèques municipales, celle de n'avoir pas de contact direct avec le public. Ce qui alimente « objectivement » les discours de ceux qui regrettent la disparition des tournées des bibliobus. Sur cette question, un directeur de BDP déclare :

« Un BDpiste n'a pas de contact avec le public : ce qui le condamne à long terme ; on ne peut décider de ce qui est demandé par le lecteur si on n'est pas en contact avec lui. Les BM le sont pendant 50 % du temps à travers la banque de prêt – quoiqu'on y place souvent des agents de catégorie C, mais il reste les banques de renseignements occupées par des B et des A. De plus, ils ont à leur disposition les cahiers de souhaits d'achat du public. La seule solution est la mobilité BDP-BM, mais on rencontre ici les problèmes d'organisation du travail car nombre de BDpistes ont fait ce choix pour disposer du samedi et du mercredi après-midi. »

Ce même directeur, qui a tenté d'organiser cette mobilité pour renforcer les équipes municipales avec le souci de voir les BDpistes retrouver le contact avec le public, a été contraint d'abandonner cette politique en raison d'une opposition syndicale au Comité technique paritaire du conseil général.

Aujourd'hui, l'innovation en BDP consiste à prendre en compte la demande de l'utilisateur, dont par exemple le directeur de la BDP de l'Hérault veut faire un « acquéreur » : désormais, chaque usager de médiathèque, de bibliothèque-relais ou de point-lecture peut à tout moment passer commande à la BDP d'un ouvrage qu'il ne trouve pas sur place et, dans le cas où celui-ci ne fait pas encore partie des collections, la BDP s'engage à en faire l'achat et à lui faire parvenir dans les 15 jours par navette.

Mettre ainsi l'utilisateur au centre du système des bibliothèques n'est pas une nouveauté. Chaque directeur en a aujourd'hui le projet. S'il est vrai qu'en médiathèque municipale l'utilisateur fait part de ses suggestions en les inscrivant sur un cahier, le plus souvent, cependant, ce sont bien les bibliothécaires qui jugent si ces suggestions sont recevables ou non, et ce, au nom des collections à constituer, de leur validité, de leur scientificité. Mais également au nom de la compétence qu'ils revendiquent pour eux-mêmes : il faut en effet avoir du métier pour proposer l'achat des documents et, par définition, l'utilisateur en a peu : ses choix sont partisans, individualistes et ne sont pas supposés servir le bien commun.

Avis que ne partage pas le directeur de la BDP de l'Hérault, qui fait état d'enquêtes tendant à prouver que lorsque l'utilisateur passe commande d'ouvrages, ce sont soit des ouvrages grand public d'accès facile, déjà présents dans les collections parce que les bibliothécaires en ont fait l'acquisition, soit des ouvrages de haute valeur scientifique ou de grande spécialisation, lesquels sont effectivement absents des collections. L'utilisateur est dans ce cas un « connaisseur » et, dans son domaine de compétence, il est parfois plus performant qu'un bibliothécaire.

Dans la BDP, la cellule « prêts individualisés, réservations, recherches documentaires » est chargée de gérer cette demande individuelle, sans en exclure une

seule. Ainsi, l'usager participe donc de fait à la constitution des collections. Est-ce au risque de détourner les professionnels, et donc leur budget, de la constitution rigoureuse d'une collection ? Sur ce point, la réponse du directeur est nuancée, signalant que ce n'est qu'une part du budget d'acquisitions de sa bibliothèque qui est réservée aux choix faits par l'usager individuel, les achats tout public étant, eux, effectués selon les procédures habituelles par les bibliothécaires.

Hormis donc le cas assez exceptionnel du choix par une seule personne, ceux-ci sont faits collectivement par toute l'équipe du secteur. À la médiathèque de Vandœuvre-les-Nancy par exemple, les équipes « adultes » et « jeunesse » se réunissent une fois par mois chacune de leur côté, alors que les autres équipes plus restreintes n'ont pas besoin de formaliser leurs réunions. Au cours de ces réunions, les décisions d'achats se prennent à partir des propositions de chaque membre de l'équipe, chacun ayant la responsabilité d'une spécialité dans le secteur concerné (l'un le roman policier, un autre les voyages, un troisième la vie pratique ou bande dessinée, etc.). Les propositions sont acceptées sans débat et le responsable de l'équipe veille à ce qu'elles respectent l'enveloppe budgétaire, chacun proposant un volume d'achat correspondant approximativement à la place de sa spécialité dans le secteur. S'il y a discussion, c'est autour d'ouvrages « à problèmes », à savoir ceux qui, déjà dans le débat public orchestré par les médias, posent question ou ceux qui sont à la marge de la politique documentaire de la médiathèque – les *best-sellers* par exemple. Ces réunions sont considérées comme l'un des lieux privilégiés où peuvent se former les jeunes recrues de la médiathèque.

Au-delà du souhait de faire travailler ensemble toute l'équipe d'un secteur afin de la faire vivre et de la stimuler, se pose la question de l'éclatement territorial des établissements, dans une communauté d'agglomération par exemple comme à Évry ou à Montpellier. Premier cas, la médiathèque d'Évry qui, pour les acquisitions, a constitué des groupes de travail, réunissant les bibliothécaires d'un même secteur de la médiathèque – fiction, dont les romans policiers et la science-fiction ; arts-loisirs, dont les bandes dessinées ; sciences humaines, sciences et techniques, jeunesse, etc. – et des bibliothécaires des annexes d'Évry ou des villes voisines. Les groupes de travail adultes et jeunesse (jusqu'à 12 ans) sont mixtes, parce que les bibliothécaires considèrent que les ouvrages « jeunesse » peuvent servir à l'initiation des adultes et que les jeunes qui veulent approfondir leurs connaissances le peuvent plus facilement si les ouvrages sont présentés dans une continuité. Ils mettent ainsi à la disposition de ces jeunes des ouvrages qui sont classés ailleurs pour les adultes. Au-delà des débats sur les achats, ces groupes de travail ont pour vertu de structurer et d'institutionnaliser les rapports entre personnels, ceux des annexes et ceux de la médiathèque centrale, mais le manque de temps des bibliothécaires des annexes, conjugué au fait qu'ils ne sont guère plus de deux par annexe, les conduit malheureusement trop souvent à ne pas pouvoir participer aux réunions des groupes de travail.

À Montpellier, dès 1997, le directeur avait demandé de réformer les acquisitions pour permettre d'établir une charte d'acquisitions à destination des lecteurs, afin de privilégier l'achat d'un certain nombre de titres et non l'achat de plusieurs exemplaires d'un même titre, d'accélérer la mise à disposition des documents aux usagers et de définir des priorités documentaires. Pour y parvenir, il avait fixé la méthode mais pas les modalités. Le personnel d'encadrement des médiathèques a pris alors l'initiative de concrétiser ce désir de réforme et a proposé une autre façon d'opérer, méthode et modalités qui ont été validées par la municipalité en juin 2002. Les achats pour l'ensemble du réseau se font dorénavant par l'intermédiaire de commissions d'achats, au nombre de 15, chacune d'entre elles étant responsable de l'achat des ouvrages relevant d'une même et unique thématique. Chaque commission, qui passe commande de tous les exemplaires distribués dans les médiathèques du réseau, se compose de 2 sélectionneurs (cadres B), d'un acquéreur (cadre B), et d'un aide à la bibliographie (catégorie C), opérant ensemble sous la responsabilité d'un cadre A, qui gère les réunions et donne son avis. Dans l'équipe, une personne au moins vient de la médiathèque centrale, les autres étant issues des médiathèques de quartier. Pour devenir sélectionneur ou acquéreur dans une commission ; il n'est pas obligatoire d'avoir les compétences de la thématique dont elle relève. On peut donc faire les achats des livres pour la jeunesse sans pour autant travailler dans ce secteur. Chaque commission se réunit toutes les 6 semaines et, après un certain délai, chaque médiathèque reçoit les exemplaires des ouvrages sélectionnés par les 15 équipes.

Cette rationalisation des achats s'est faite, au nom d'un meilleur service rendu aux usagers, pour donner plus de clarté, plus d'objectivité et plus d'efficacité à la politique d'acquisitions. Il ne s'agit donc plus d'acheter pour « son » public ni de répondre à ses demandes multiples mais partiales, mais de penser à « un » public que, certes, on ne connaît plus mais auquel on est supposé offrir l'accès rapide à des collections renouvelées, validées par des critères objectifs. En effet, chaque équipe doit pouvoir expliciter ses choix vis-à-vis des collègues comme vis-à-vis des tutelles. Une seconde étape consiste à prendre davantage en compte les suggestions des lecteurs envoyées par messagerie électronique en leur réservant un budget spécifique.

Si, du point de vue de l'encadrement, il s'agit bien de valoriser l'idée de collection et d'introduire une meilleure logistique du document – en accélérant leur mise à disposition et en augmentant la qualité des choix –, mais également de favoriser le travail en équipe, cela se fait en déterritorialisant et en faisant évoluer les habitudes professionnelles du personnel intermédiaire, en particulier celles des assistants. Cette nouvelle organisation des achats augure peut-être de nouvelles étapes à gagner dans la traçabilité du document : en effet, même si tous les exemplaires d'un document peuvent à présent être réceptionnés et traités en une seule fois dans la médiathèque centrale, ce travail risque, à terme, d'être totalement externalisé parce que confié à la sous-traitance. Les documents arriveraient alors en médiathèque équipés, indexés et catalogués par un personnel extérieur au service public, voire sous-traitant d'un groupe d'édition ou de librairie...

On en n'est pas encore là. Cette organisation, encore en rodage, ne va pas sans susciter quelques frictions dans la gestion de ressources humaines. Il y a, c'est sûr, des aménagements à faire – d'ailleurs, assure le directeur « on tiendra compte des propositions des cadres B ». Quant au personnel d'encadrement, il justifie cette expérimentation auprès du personnel intermédiaire auquel il demande de s'adapter en lui assurant qu'ainsi il remplit les bonnes et nécessaires missions du service public.

Pour autant, si ces objectifs provoquent un certain nombre de crispations identitaires – « comment pourrais-je connaître le document si je ne l'équipe plus, si je ne catalogue plus, si je ne l'achète plus ? » –, il semble, mais ceci n'est avancé qu'avec réserve, que ces manifestations négatives soient moins importantes que l'avantage revendiqué de travailler en centrale (c'est-à-dire au cœur de la ville), dans un secteur culturel (ce qui représente une « distinction ») et dans un service public, lequel permet un aménagement du temps de travail très convoité par les femmes qui travaillent... Et dans la médiathèque de Montpellier, plus de 90 % des salariés sont des femmes, et nombre d'entre elles revendiquent une qualité de vie, associée à des horaires de travail compatibles avec une certaine sociabilité familiale.

En conclusion, la tendance lourde est au développement du travail en groupe pour les acquisitions et à l'institutionnalisation de cette organisation sous différentes formes. Ce travail collectif n'enlève rien à l'organisation hiérarchique en place : si les décisions sont prises sous la responsabilité d'un cadre A, voire B s'il n'y a pas de A, la préparation des listes et surtout la saisie des notices qui serviront au catalogage ultérieur reviennent dans la majorité des cas aux agents de catégorie C, lesquels participent, essentiellement lorsqu'il s'agit de petites structures, aux choix des documents. Bien souvent, c'est en raison de leurs *hobbies* (science-fiction, bandes dessinées, spécialités musicales telles que jazz, rock, hip-hop, musiques technologiques, etc.) qu'ils sont associés à ces choix, mais c'est surtout parce qu'il n'y a pas d'autres compétences disponibles dans l'établissement. Ainsi, des bibliothécaires, y compris des agents de catégorie C, dont les établissements échappaient aux règles strictes des marchés publics, effectuaient les acquisitions dans les librairies et chez les marchands de CD de la ville et de la métropole voisine. Cette façon de procéder conduit naturellement à s'interroger sur les critères d'acquisition des documents.

Pragmatisme ou charte d'acquisition ?

Une réflexion collective sur les critères d'acquisition des documents n'existe pas réellement : les bibliothécaires acceptent de répondre favorablement à la plupart des demandes des lecteurs en se fiant à leur propre flair ou *feeling*, comme ils le disent souvent. En fait, ce sont seulement les critères négatifs qui sont en général définis : pas d'achat de documents prônant le racisme, la xénophobie, la pédophilie, la violence, etc., et, bien sûr, pas de documents pornographiques. Enfin,

s'agissant de médiathèques ou de bibliothèques grand public – bibliothèques de communication et non de conservation –, nombre de bibliothécaires écartent les achats d'ouvrages trop spécialisés et trop savants, en particulier à destination des étudiants, considérant, spécialement dans les villes universitaires, qu'ils peuvent à la rigueur aller jusqu'à l'achat d'ouvrages d'intérêt général, utiles pour les étudiants des premiers cycles plutôt littéraires ou de sciences humaines et sociales.

Lorsque, dans les années 1990, les élus du Front national sont intervenus dans la politique documentaire des bibliothèques des villes dont il avait pris le contrôle, les bibliothécaires ont été amenés à s'interroger sur leurs propres pratiques : ce qui leur paraissait « naturel » et évident, c'est-à-dire l'achat de documents prônant l'ouverture sur les autres cultures et d'ouvrages s'inscrivant dans la tradition humaniste, était en effet remis en cause avec des arguments diamétralement opposés mais quasiment de même nature que ceux qu'ils utilisaient pour s'interdire certains autres achats. Cette situation les a alors poussés à définir des critères positifs plutôt que négatifs pour définir leur politique d'acquisition. On ne peut pas dire que ce processus soit aujourd'hui abouti, loin s'en faut. Plusieurs causes à cela : la communauté professionnelle ne partage pas toujours le même point de vue quant à la nécessité d'établir des critères d'acquisition scientifiques sinon rationnels et surtout d'en faire état auprès du public et des élus qui, d'une certaine façon, sont les premiers commanditaires de la politique documentaire puisqu'ils la financent. Un conservateur de BDP déclarait que le débat sur les critères d'acquisition, qui a eu lieu à la fin des années 1990, a été d'autant plus virulent que quelques « ténors » ont cherché à se démarquer pour mieux se positionner dans la profession.

Aujourd'hui, si les situations sont extrêmement hétérogènes, l'absence de critères explicites domine cependant, et quant à la demande d'explicitation des critères qui sont implicitement utilisés *de facto*, elle amène des réponses générales, sinon évasives. Cette situation, qui semble encore plus vraie dans les BDP, est peut-être due au fait que les lecteurs y sont plus éloignés des bibliothécaires mais aussi des élus.

Donnons quelques illustrations. Celle d'une BDP où il n'y a pas de critères formalisés et où ce sont les prix littéraires, les *best-sellers* ou les ouvrages sur le terroir qui retiennent d'abord l'intérêt des bibliothécaires. L'essentiel de la réflexion porte sur le nombre de documents à acheter pour servir les bibliothèques-relais, la BDP cherchant, à budget constant, à réduire le nombre d'exemplaires de chaque document afin d'accroître la diversité de son offre, le tout en coordination avec les acquisitions locales par les bibliothèques municipales. Autre exemple, celui d'un cadre (A) qui énumère les sources d'information pour faire ses acquisitions : *Livres Hebdo* (la « Bible » selon lui), la revue des livres pour enfants, ses abonnements personnels à la presse quotidienne et hebdomadaire, la *Gazette des communes*, les publicités et les catalogues des éditeurs... ainsi que ses visites dans les librairies. Ses critères de choix sont plutôt flous, sauf en ce qui concerne les critères négatifs : à ce titre, il écarte les biographies,

les ouvrages *people* et tout ce qui correspond à des « livres de vacances ». Ou l'exemple d'une BDP où les acquisitions se font sur la base de *Livres Hebdo*, complétée par les critiques d'ouvrages trouvées dans les magazines ou, plus particulièrement, entendues à la télévision. À cela, s'ajoutent les fiches de réservations à propos desquelles se pose la question : qui demande le document ? un lecteur ou le responsable de la bibliothèque-relais ? Il n'y a en effet pas de remontée d'informations sur les choix, ni venant des bibliothécaires-relais, ni venant des annexes, le système informatique mémorisant les emprunts des premiers n'étant pas consulté pour saisir rationnellement ce qui sort le plus. Comme le dit un cadre de la BDP, « il n'y a pas de critères sauf subjectifs et nous tenons compte des fiches de réservation ; tout se fait au *feeling*, au nez ». Dans la section « documentaires adultes » de cette BDP, le cadre (B) qui prépare les propositions d'achat trouve les informations dans *Livres Hebdo* et dans les catalogues d'éditeurs. Bien que les demandes du public (rural, à la retraite) portent plutôt sur les livres pratiques (jardinage, bricolage, cuisine...), ceux-ci, pour la cuisine en particulier, sont achetés dans certaines limites – le tiers des commandes de la section – afin de laisser la place aux essais en sciences sociales, lesquels en fait sortent peu, et aux livres d'art. En l'absence de charte des acquisitions, le choix se fait, comme cela a été dit précédemment, à partir de critères subjectifs, à savoir ce que le bibliothécaire pense intéressant, indispensable : « On n'achète pas que les livres qui sont attendus et qui vont sortir. Nous sommes une bibliothèque et non une librairie. » Le cas des beaux livres, qui ne sortent que très peu, est pris comme exemple de cette politique.

Dans la sous-section « vidéo », les acquisitions sont faites auprès des centrales d'achat sur la base de choix personnel et des demandes des relais. Ce choix, effectué à partir des catalogues imprimés et d'internet, trouve ses sources dans les présélections des fournisseurs (selon les droits de prêt au public), dans les revues professionnelles de cinéma et les revues d'amateurs, dans les critiques diffusées sur internet et dans la culture personnelle de l'intéressé.

À la médiathèque d'Albi, un responsable de secteur considérait que *Livres Hebdo*, avec sa présentation des nouveautés, pouvait suffire, jusqu'à ce qu'ait lieu la réorganisation de son secteur en sous-fonds : les assistants consultent désormais de plus en plus les revues professionnelles car il s'agit de proposer ce que l'usager ne trouve pas sur les gondoles des libraires. Le public de cette médiathèque étant plutôt privilégié socialement et culturellement, ce cadre cherche à en saisir les attentes en suivant régulièrement les statistiques relatives aux lecteurs et aux prêts. En même temps, il considère qu'enquêter sur les souhaits des lecteurs serait une pratique trop lourde et trop chronophage. Une réunion de tous les assistants de la section est organisée toutes les six semaines, ce qui permet de valider les commandes et surtout, à chacun, de connaître les logiques des autres sous-fonds : ce travail collectif favorise l'homogénéisation des pratiques tout en organisant la cohérence globale de la section à travers une ambiance de partage et de solidarité.

Dans cette médiathèque, il existe une charte d'acquisition, fruit d'une longue réflexion menée par les bibliothécaires, avec les élus et des usagers, car il s'agit d'appliquer les principes de la démocratie locale au fonctionnement de la médiathèque. Cette charte a été débattue dans des réunions tenues régulièrement pour expliciter les options retenues et les critères de choix. Ce sont les professionnels qui en ont assuré la rédaction définitive, l'objectif étant de formaliser les critères de choix et de les publier. Plusieurs moutures de cette charte existent : l'une à usage externe sert d'outil de communication ; l'autre est un document de travail interne dont la vocation est de renforcer la cohésion des bibliothécaires qui travaillent ensemble. Comme le déclare le directeur, « nous assistons à la fin des certitudes durables, que ce soit en matière de publics ou de supports de l'information : comment assurer une coordination sur les sujets, dans les collections, sur les politiques d'acquisition et de désherbage ? ». Cette charte a également pour but de favoriser la réflexion pour que les meilleures réponses soient apportées aux demandes d'un public très diversifié – un groupe du 3^e âge, des lycéens, etc. – et aux questions sur la disparition du bibliobus, sur la desserte des personnes âgées ou des maisons de retraite, sur le développement, sur le portage à domicile...

Le fait qu'il existe une charte d'acquisition ne renseigne pas nécessairement sur les critères concrets utilisés dans les choix de documents par les bibliothécaires. Ainsi, dans une des médiathèques visitées, les critères positifs sont très généraux puisque l'établissement indique qu'il a

« la volonté de :

- favoriser la découverte et stimuler la curiosité en proposant des documents traitant des sujets les plus variés, mais en évitant les domaines trop spécialisés. Ces documents relèvent de toutes les formes d'expression littéraires, musicales, filmiques, y compris les plus contemporaines (ceci va dans le sens d'une médiathèque, outil de découverte en même temps qu'instrument de promotion pour la création, permettant la rencontre entre des publics et des œuvres) ;
- permettre la formation et l'information de l'utilisateur grâce à des ouvrages de fond privilégiant une information de base, actuelle, suscitant la réflexion ».

En revanche, les catégories de documents à écarter sont définies avec précision par la charte ; ce qui montre bien qu'il est possible de définir les critères négatifs et de les lister alors que les critères positifs qui définiraient une politique documentaire ne peuvent pas être énoncés :

« Les documents très marqués idéologiquement dans les domaines politiques et religieux seront donc proscrits, au profit d'ouvrages permettant l'exercice d'une libre réflexion personnelle et de l'esprit critique [...] Priorité est donnée à des ouvrages dont le contenu n'est pas lié à des anecdotes d'actualité, qui connaissent un intérêt éphémère et sont rapidement périmés. La médiathèque se gardera donc, dans sa politique documentaire, des effets de mode trop évidents. De même, on évitera l'acquisition d'ouvrages dont la forme prime sur le contenu documentaire, qui ont davantage leur place dans une bibliothèque privée que dans une bibliothèque publique. D'une manière générale, le niveau des ouvrages proposés,

quel que soit le domaine, ne dépassera pas le niveau du second cycle universitaire de manière à être lisibles et compréhensibles par le plus grand nombre. »

Si les pratiques d'acquisition restent mal définies, les critères de désherbage les sont donc tout autant. Mis à part le critère quasiment objectif du mauvais état (il est alors fréquent qu'on décide d'acheter à nouveau le document), il semble, selon les dires, que sont appliqués pour le désherbage les mêmes critères que pour les acquisitions, ce qui, au fond, n'a guère de sens pour construire un ordre de priorité des documents qui doivent disparaître des rayonnages. Concrètement, les premiers ouvrages à aller au pilon sont les plus anciens ne sortant que très rarement. Dans une BDP par exemple, ce sont les livres pour enfants restés trop longtemps dans les bibliothèques-relais et qui sont donc démodés dans leur graphisme en particulier, qui majoritairement sont jetés à leur retour. Pour la section adultes, les critères de choix semblent plus difficiles à élaborer, en particulier pour les ouvrages documentaires qui sont plus chers à l'achat et qui, en même temps, vieillissent plus vite car leur présentation, les illustrations ou les données qu'ils publient (en sport par exemple) sont dépassées. Aujourd'hui, tous les ouvrages ne sont pas détruits : la médiathèque d'Albi et celle de Mulhouse, par exemple, organisent une vente annuelle de ceux dont elles souhaitent se débarrasser ; à Vandœuvre, après avoir été triés, les exemplaires en bon état et encore d'actualité sont distribués à des associations à but humanitaire et/ou culturel.

Du catalogage manuel au catalogue automatisé

Dans toutes les bibliothèques, le document suit pratiquement les mêmes étapes, les différences tenant aux pratiques locales reçues en héritage et à la variété des supports. Toutefois, on constate des divergences assez considérables dans les modes de catalogage et dans la répartition des tâches entre catégories de personnel (voir encadré ci-contre présentant les procédures)

La connaissance des procédures permet de comprendre les évolutions en cours, lesquelles sont caractérisées par le renforcement de la division du travail et les coopérations mises en œuvre ainsi que par la hiérarchisation des tâches effectuées par les différentes catégories de personnel.

Dans toutes les bibliothèques observées, on est frappé par l'attachement que montrent les bibliothécaires à ce que les documents reçus soient mis sur les rayonnages dans les meilleurs délais. En général, les documents réservés par les usagers sont extraits dès réception pour leur faire parcourir les différentes étapes en priorité : mettre à disposition le document en quelques jours et prévenir l'intéressé, c'est une façon de manifester leur fierté professionnelle. Pour les autres documents, la durée du circuit s'échelonne entre 10 et 20 jours, les commandes variant entre 500 et 1 500 livres. À partir de leur sortie des cartons, les documents entrent dans une logique de flux tendu, « flux » parce qu'il s'agit bien d'un

Le circuit du document

L'histoire d'un document présentée ici, de l'idée de l'acquérir à sa mise en rayon, rend compte aussi précisément que possible du processus de travail des bibliothécaires :

- *suggestions des acquisitions sur fiche* (en général fiche-papier) de couleurs différentes selon les sections (souvent avec une mention spéciale pour les « demandés » ou « réservés » par un usager) : la majorité des personnels y participe ;
- *décisions d'acquisition en réunion* : validation des titres retenus, du nombre d'exemplaires et des attributions aux établissements annexes (et à la section) ;
- *préparation des commandes* (rachat ou nouveauté). Pour les rachats, il s'agit de vérifier l'ISBN et de porter les modifications nécessaires en cas de réédition. Pour les nouveautés, le bibliothécaire doit vérifier la disponibilité de l'ouvrage, en général sur Électre (les bibliothèques reçoivent chaque mois un disque informatique d'actualisation) puis créer un *fichier de commande* et transférer la *notice* dans la base de données de la bibliothèque. La notice comprend le nom de l'auteur, le titre du document, l'éditeur, l'année de parution, le résumé, le n° ISBN et d'éventuelles notes sur l'édition ;
- *commandes effectives*. Le bibliothécaire passe commande *via* un logiciel spécifique en ajoutant le nom du commanditaire, le nombre d'exemplaires, le prix et la bibliothèque destinataire. Les commandes sont en général vérifiées par un cadre A puis adressées aux fournisseurs et à la collectivité territoriale financeur ;
- *réception des commandes*. Le contenu des colis est grossièrement *vérifié* et la facture (ou le bordereau) adressée au service comptable afin que les fournisseurs soient payés dans les meilleurs délais ;
- *vérification des titres et estampillage*. Un bibliothécaire indique au crayon à la mine de plomb, sur la première page de chaque ouvrage (ailleurs sur les autres supports) la cote si elle existe déjà, le prix du document et le n° de l'établissement auquel l'ouvrage est destiné. Les livres sont estampillés avec le tampon de la bibliothèque sur la page de titre, sur la page indiquant le dépôt légal et toutes les 100 pages en général ;
- *indexation Mots matière. Autorités*. L'indexation consiste à construire la cote du document : il s'agit de lettres et de chiffres choisis à partir de traditions bien établies dans le métier et dans la bibliothèque concernée, soutenues par les propositions Dewey. Les mots-matières (ou vedettes-matières) sont les mots-clés à partir desquels le lecteur peut retrouver le document dans le catalogue : les bibliothécaires utilisent en général la base Blanc-Montmayeur pour choisir les mots-clés (laquelle n'est pas informatisée et n'est disponible que sous forme papier). Les fichiers-autorités rassemblent les auteurs, les illustrateurs, les préfaciers, les traducteurs, etc. Toutes ces informations (cotes, mots-matières et autorités) sont issues de notices importées de bases de données telles que Électre, Rameau ou celle de la BNF ou bien sont créées par les bibliothécaires ;
- *inventaire*. Chaque document possède un numéro d'inventaire qui correspond au numéro de code-barres collé sur le document. Dans bien des cas, l'entrée dans

l'inventaire est le moment où le prix du document est officialisé dans le budget de la section ou de l'établissement et dans le marché passé avec chaque fournisseur pour ne pas les dépasser. C'est donc le moment des statistiques internes (type de support, section ou sous-section d'attribution, etc.) qui doivent être établies rigoureusement ;

- *équipement du document* (réalisé en interne ou en externe, selon les disponibilités du personnel). Il s'agit de fabriquer physiquement et de coller la cote décidée précédemment (indexation) avant de recouvrir le document d'un film plastique qui le protège. Pour les cédéroms, le travail est beaucoup plus complexe puisqu'il faut très souvent ramener les emballages très diversifiés à une dimension unique ;
- *mise en rayon*. Elle est effectuée par les bibliothécaires des sections concernées.

écoulement et d'une mise en mouvement des livres à partir des cartons vers les rayonnages et « tendu » parce qu'il n'y a pas de stocks tampons entre les phases de traitement. Dans les bureaux de traitement ou dans les locaux d'équipement, les étagères ne peuvent stocker que quelques dizaines de documents : aussi, dès qu'un bibliothécaire ou tout autre agent a traité 20 à 30 ouvrages par exemple, ce lot est envoyé vers le poste suivant et celui qui le réceptionne le traite immédiatement car il n'a pas de place pour le stocker durablement. Rappelons que le traitement des documents neufs est une activité qui s'effectue par intermittence, dans le temps qui n'est pas consacré aux plages horaires de service public. Ceci signifie qu'une personne absente à un endroit de la chaîne doit être remplacée par une autre afin de ne pas interrompre le flux et de ne pas constituer un goulet d'étranglement qui allongerait le délai de mise en rayons : le flux des ouvrages, de la réception à l'équipement, repose donc sur une étroite coopération à plusieurs niveaux – entre les personnels des différentes catégories et à l'intérieur de chaque catégorie –, mais aussi sur une forte division du travail entre ceux ou celles qui cataloguent et ceux qui équiper les documents.

La description des pratiques du catalogage, de sa place dans l'imaginaire des bibliothécaires et enfin du statut de l'équipement des documents, permet de mieux comprendre ces enjeux.

Les pratiques d'indexation

Le cœur du catalogage réside dans l'indexation, c'est-à-dire dans la création pour chaque document d'une cote et des mots-clés (mots-matières ou vedettes-matières) qui vont figurer dans le catalogue. À ce niveau, les enjeux sont doubles : importe-t-on ces données des bases bibliographiques ou les crée-t-on ? quelles sont les catégories de bibliothécaires qui effectuent ce travail ? Questions qui ont pour toile de fond une autre problématique dont chaque bibliothèque débat en permanence, celle du classement des documents et des logiques qui y président : doit-on suivre la logique de la classification Dewey, relativement éso-térique, dans laquelle lecteurs et usagers vont se perdre ? ou doit-on l'amender ?

et, dans ce cas, jusqu'où ? Comment assurer une homogénéité de pratiques de classement entre les bibliothécaires ?

D'autres questions peuvent également surgir : qu'est-ce qui différencie un ouvrage adulte d'initiation et un ouvrage jeunesse d'approfondissement ? Pourquoi ne pas les rassembler sur les mêmes rayonnages ? Si on ne procède pas ainsi, ne faut-il pas alors doubler les achats dans certains cas ? Les documentaires vidéo doivent-ils avoir un espace réservé ou peut-on les considérer comme des livres documentaires puisqu'en fait, s'il s'agit bien de deux types de supports différents, ils répondent aux mêmes besoins ? La tendance la plus en pointe actuellement pousse les médiathèques à abandonner, autant que faire se peut, les contraintes qu'impose la classification Dewey pour présenter les ouvrages : celle de Montpellier propose ainsi à chaque étage un continuum comprenant des ouvrages, des CD et des cédéroms du secteur jeunesse et adultes, dont la présentation est thématique. Le débat qui porte sur la récupération des données à partir des notices Électre (ou d'autres bases de données²) et sur leur création *ex nihilo*, oppose deux camps plutôt irréductibles.

D'un côté, les partisans de la création complète : on trouve parmi eux les bibliothécaires de catégorie A qui ont peu de responsabilités gestionnaires ou stratégiques et les bibliothécaires de catégorie B, en général de plus de 40-45 ans, qui regrettent la voie unique d'accès au métier, le CAFB. Ensemble, ils considèrent que les bases de données sont imprécises, pleines d'erreurs, disponibles trop tard pour être utiles comme celles de la BNF, trop savantes (celles de la BNF à nouveau) ; ou bien encore qu'elles ne correspondent pas aux attentes ou aux capacités des bibliothécaires-relais ou des lecteurs. Il y a une sorte de culture des bibliothécaires qui serait en mesure de rendre compte alors de la masse de données contenue dans la bibliothèque au travers d'un catalogue ou un mode de rangement facilement accessible et compréhensible pour le lecteur-usager qu'ils connaissent bien. Dans ce cadre, seuls peuvent cataloguer, c'est-à-dire créer les données, les personnels formés et reconnus aptes à le faire par un diplôme ou par un concours. Ceci explique la forte concentration des personnels de catégorie B dans la fonction du catalogage, soutenus par des cadres A mentionnés plus haut. Ici, les agents de catégorie C ne participent guère au catalogage, sauf exception : s'ils détiennent un diplôme professionnel de la branche et qu'on les y autorise ; s'ils font preuve d'abnégation et s'accrochent à cette fonction pour progresser dans la carrière ; enfin, s'ils ont su se rendre indispensables dans un segment spécialisé, « succinct et facile à traiter » selon leur dire, tel que science-fiction, romans policiers, BD, musiques électroniques, etc. Dans de nombreuses bibliothèques, le logiciel de catalogage importe de façon sélective les données à partir des notices contenues dans les bases : auteur, titre, éditeur, pagination,

2. Les bases de données pour les CD commencent à être disponibles et de bonne qualité ; celles pour les DVD ne le sont pas encore et il est probable qu'il n'y en aura jamais pour les cédéroms, ce médium risquant de disparaître avant la création de celles-ci.

année de parution. Ne sont pas retenus les mots-matières et la proposition d'index ou de cote issue de la classification Dewey. Selon les bibliothécaires les plus radicaux, même les « autorités » doivent le plus souvent être révisées, les auteurs par exemple avec particules ou un nom composé étant, selon eux, mal référencés. Toujours selon eux, il est également nécessaire de revoir les résumés des documents et de les modifier afin de les adapter à « leur » public.

Dans le camp opposé, celui des pratiquants de la récupération systématique, on trouve ceux qu'on pourrait voir comme les « hérétiques du métier » : ce sont la plupart du temps des militants de la lecture publique, de la diffusion culturelle, de l'animation sociale et culturelle en général. On y rencontre aussi les « managers-rationalisateurs » qui cherchent à réduire les coûts d'exploitation interne. À une extrémité, il y a les directeurs de bibliothèques qui estiment que la mise à disposition en grand nombre des documents de qualité est plus important que la constitution d'un catalogue irréprochable que les usagers utilisent de moins en moins³. À l'autre extrémité de ce même groupe, se situent de jeunes bibliothécaires de catégorie B ou des agents de catégorie C pour lesquels la diffusion des ouvrages, des CD ou des DVD et la pratique d'internet comme outil culturel sont prioritaires dans une bibliothèque de quartier ou dans la médiathèque d'une petite ville. Très proches de leur public auquel ils s'identifient parfois par l'origine sociale, par la proximité de l'âge, etc., ils n'investissent pas de temps dans le catalogage pour pouvoir en consacrer à d'autres fonctions de valorisation extérieure de leur établissement qui, certes, est de petite taille mais dont le nombre réduit de bibliothécaires explique qu'ils ne peuvent être sur les deux fronts à la fois. Dans leur cas, le catalogage consiste à importer quasi systématiquement des données à partir des bases, en particulier Électre. Les vérifications nécessaires sont effectuées mais, sous l'œil bienveillant de la direction qui partage aussi ce point de vue, l'automatisation de l'importation et de la constitution du catalogue l'emporte sur la création des mots-matières ou des autorités.

Entre ces deux pôles – création ou importation systématiques –, se répartissent la plupart des pratiques, proches plutôt de l'un ou l'autre pôle. Le débat sur l'importance du travail intellectuel d'indexation dans le métier de bibliothécaire est récurrent : « Prendre Électre sans vérifier les notices, c'est faire du mauvais catalogage » déclare une jeune assistante qualifiée, et c'est là la position dominante chez les bibliothécaires aujourd'hui – oui à l'importation des données pour gagner du temps, mais il faut les vérifier attentivement –, le débat portant alors sur l'investissement à consacrer à l'importation. Faut-il opérer une veille pour éviter de grossières erreurs – de moins en moins fréquentes, selon les partisans de l'automatisation du processus – ou retourner à l'ouvrage pour parcourir la 4^e de couverture, la table des matières et l'introduction ?

3. Rappelons que nous ne sommes pas dans des bibliothèques de conservation (c'est-à-dire scientifiques) mais dans des bibliothèques de communication de documents, ce qui signifie que tout investissement-temps dans le catalogage est un coût qu'il faut réduire au maximum pour accroître d'autant les investissements en acquisition de documents ou dans leur diffusion.

Les bibliothécaires se partagent en deux groupes : ceux qui ont passé le CAFB ou reçu une formation initiale de bibliothécaire (DEUST, IUP, etc.) et qui sont plus proches du pôle favorable à la réécriture des index et des mots-matières. À l'opposé, ceux qui disposent d'une formation généraliste et viennent des métiers ou des pratiques de l'action socioculturelle avant d'avoir passé avec succès les concours (A, B ou C, avec la formation postrecrutement), et qui sont plus proches du pôle « importation systématique des données ». Certes, il s'agit là de tendances lourdes qui acceptent de nombreuses exceptions, mais celles-ci peuvent confirmer à leur tour la règle énoncée, s'agissant souvent d'individus qui cherchent à se démarquer de leur groupe d'origine, soit pour paraître plus professionnels soit pour apparaître décalés et innovants.

Les perceptions du catalogage

L'indexation et, plus généralement, le catalogage sont d'emblée présentés comme la partie noble de la profession. Cette activité représente l'essentiel du travail intellectuel que le métier exige et, *in fine*, constitue le cœur du métier. Comme l'exprime un bibliothécaire de la médiathèque d'Albi, « c'est la clé du métier qui fait le lien entre le bibliothécaire et son public ». Cette façon positive de percevoir l'indexation est d'abord le fait des professionnels du livre, y compris de ceux qui ont reçu la formation mais n'ont pas nécessairement réussi le concours de catégorie B. Une bibliothécaire de BDP déclare que « le catalogage équilibre le travail répétitif de "bipage" des ouvrages qui reviennent des bibliothécaires-relais. Il reste un travail intellectuel (avec ses dimensions de maniaqueries et d'obsessions). Il est ce à quoi on s'accroche quand le reste s'en va ».

Dans les entretiens que nous avons eus avec les bibliothécaires, ce point de vue est certainement celui que partage le plus grand nombre d'entre eux, au moins lorsque l'entretien commence. Toutefois, nombre d'entre eux finissent par reconnaître le caractère monotone et répétitif du travail d'indexation, lequel, en l'absence d'une réflexion durable sur un objet donné, reste superficiel même s'il s'agit d'un travail intellectuel. Bien que routinier, il est accepté parce qu'il est en général entrecoupé d'autres activités, des réunions, du service au public, etc. Selon le directeur de la médiathèque d'une petite ville, qui vient de l'action sociale, « le catalogage est nécessaire ; il permet la connaissance des livres et des collections, mais au contraire de ce que pensent trop de bibliothécaires, il ne faut pas passer trop de temps là-dessus ».

Un bibliothécaire de BDP (B, titulaire du CAFB), qui a déjà automatisé le catalogage en important systématiquement l'indexation matière, déclare que, pour lui, « il n'y a pas perte d'identité à partir de la perte du catalogage. Maintenant notre fonction est d'apporter notre soutien et notre savoir-faire à une équipe technique (la bibliothèque-relais), *via* le téléphone, les échanges de documents, les missions sur place : il faut passer plus de temps au travail de fond et aux acquisitions ».

Et un autre, bibliothécaire en BDP également, d'ajouter que « le catalogage est une technique, donc il rassure ; chacun peut l'acquérir : il y a un ancien chauffeur qui fait aujourd'hui un travail d'assistant sur les BD, c'est-à-dire les acquisitions et le catalogage ».

Selon les pratiques de catalogage en place, selon qu'elles sont plus ou moins automatisées, la façon de voir les choses varie. Ceux qui pratiquent l'indexation manuelle valorisent considérablement sa dimension intellectuelle et créative tout en minimisant son caractère routinier. Ceux qui, au contraire, considèrent que le métier de bibliothécaire évolue rapidement, n'hésitent pas à importer systématiquement les données afin de réduire le temps de catalogage pour investir dans d'autres fonctions tournées vers les publics ou vers les élus. Alors, le travail d'indexation leur paraît d'autant plus monotone et peu intéressant qu'il ne présente plus le côté intellectuel que lui attribuent leurs collègues absorbés par le catalogage.

Les catalogues et/en réseau

Avec le travail en BDP ou bien avec l'émergence de communautés d'agglomération ou de villes, se pose la question du catalogue en réseau, et plus précisément la question de la mise à jour de ce catalogue par plusieurs personnes dispersées en plusieurs endroits d'un territoire.

Que se passe-t-il en matière d'indexation par exemple dans une BDP, où les annexes achètent des documents et les indexent ? Si le document nouvellement acquis est déjà catalogué par la BDP, le bibliothécaire de l'annexe reprend l'indexation et ajoute le code de son annexe ; sinon, il catalogue « dans l'esprit » du réseau, et c'est là que risquent d'apparaître des divergences, chaque établissement pouvant avoir une perception différente de son public et en déduire donc une indexation elle aussi différente. Dès lors, on comprend l'importance des réunions et des procédures mises en place pour avoir une pratique d'indexation homogène. Autre question, celle de la cote et de la nécessité de la modifier parce que le public ou le personnel lui-même de la bibliothèque-relais ne le trouvent pas là où ils le cherchent : ce changement ne peut être fait que s'il y a coordination de toutes les personnes de la section concernée, qui sont dispersées dans les différentes annexes. Une même exigence est nécessaire dans les bibliothèques et les médiathèques de communautés : le travail consiste d'abord à rendre compatibles les systèmes informatiques puis à harmoniser tous les catalogues et à informatiser les catalogues manuels. Une fois cette phase achevée, les nouvelles entrées doivent être étroitement coordonnées pour que le catalogue partagé fonctionne normalement. Travailler avec un intranet exige de multiples réunions très chronophages, et du temps avant que le service rendu au public soit meilleur et que l'effet d'économie d'échelle du réseau de villes ou d'agglomération fasse sentir ses effets par la mise à disposition d'un nombre accru de documents.

Un second problème que rencontrent les bibliothécaires est celui de la mise sur internet du catalogue de la BDP ou de la médiathèque. D'un côté, il y a les « puristes », ceux qui attachent beaucoup d'importance à l'indexation : pour eux, le catalogue n'est jamais assez « propre » pour être mis à disposition du grand public, car les erreurs, les scories ou les incohérences y sont trop nombreuses et seront très vite repérées par des lecteurs qui auront le temps de les détecter – à la différence de ce qui se passe lorsqu'on consulte le catalogue sur place. De l'autre, on trouve les militants de la lecture publique qui souhaitent mettre le plus vite possible leur catalogue à disposition du grand public car c'est pour eux un outil de service public, qui valorise leur institution et pénètre dans les foyers au même titre que d'autres médias comme le journal ou la télévision. Les imperfections du catalogue, comparées à l'avantage que peuvent en tirer les publics, leur apparaissent mineures d'autant que la concurrence avec les autres médias ou avec les autres sources culturelles leur semble alors plus équitable.

La présence de catalogues sur internet est appelée à se multiplier, parce que les investissements informatiques sont décidés et que, d'autre part, les élus voient là le moyen de montrer jusque dans les foyers de leurs concitoyens l'action publique qu'ils mènent.

Du catalogage à l'équipement

L'équipement, qui consiste à fixer l'étiquette de la cote et à revêtir les documents d'un film plastique, est la fonction à la plus faible valeur ajoutée dans les bibliothèques, ce qui justifie, en particulier dans les établissements de moyenne et grande taille, qu'elle soit de plus en plus souvent externalisée. C'est le cas de la médiathèque d'Évry qui fait équiper 90 % environ de ses ouvrages par le centre d'aide au travail (CAT) voisin ; les 10 % restants, qui correspondent à des urgences, concernent des ouvrages demandés par des lecteurs, des livres pour des expositions, et surtout des CD, DVD ou VHS. Si l'externalisation a un inconvénient, celui d'allonger les délais de mise en rayonnage, elle a par contre un avantage, celui d'être beaucoup moins coûteuse parce que les établissements sous-traitants qui font ce travail ont rationalisé le processus en se spécialisant (avec dans le cas des CAT le bénéfice d'une main-d'œuvre moins chère).

Ce travail, assez peu qualifié si on le compare aux acquisitions ou au catalogage, est effectué par les personnels des bibliothèques de catégorie C (voire, dans certaines BDP, par des contractuels) : il s'agit en général d'agents du patrimoine, mais aussi d'agents administratifs ou d'agents des collectivités locales sans qualification et reconvertis dans ces tâches. En effet, les collectivités territoriales – conseils généraux d'abord, municipalités ensuite – considèrent la bibliothèque comme une éventuelle entité de reclassement pour les personnes dont ils souhaitent se défaire dans les services centraux, qu'il s'agisse d'ailleurs d'agents administratifs de catégorie A ou d'agents sans qualification pour lesquels il n'y a plus de postes leur correspondant. Ainsi, dans de nombreuses BDP, les anciens

chauffeurs de bibliobus qui ont dû se reconvertir soit dans les BDP, soit dans les services du conseil général, ont pour beaucoup choisi la BDP, souvent par attachement au livre et à leur passé fait de tournées dans les villages et de contacts étroits avec la population. Tous ces personnels sont précieux dans les bibliothèques, car non seulement ils équipent les acquisitions, mais ils participent également au rangement des documents chaque matin dans les médiathèques ou dans les BDP, lors des retours massifs d'ouvrages en provenance des bibliothèques-relais (entre 300 et 600 documents à ranger dans les plus brefs délais). En général, ces mêmes agents réparent aussi les ouvrages détériorés : ce travail, qui est plutôt qualifié, n'est pas toujours reconnu comme tel, mais il fait partie des multiples ajustements sociaux au sein d'une institution qui, pour masquer ses faiblesses – ici la reconnaissance de compétences –, peut laisser s'accroître les délais dans la réalisation d'autres travaux. Le principal intérêt de réparer les documents en interne, c'est la faiblesse des coûts de traitement par rapport aux coûts pratiqués par les circuits professionnels de reliure qui, en outre, privent durablement la bibliothèque desdits ouvrages.

Le statut de cette activité d'équipement se lit aussi dans l'organisation spatiale de la médiathèque où, la plupart du temps, les locaux qui lui sont assignés sont situés à l'arrière du bâtiment ou en sous-sol. Mais la raison principale de cette implantation tient au fait que les personnels qui équipent sont aussi ceux qui prennent livraison des cartons d'ouvrages, les déballent, en contrôlent le contenu et estampillent les documents avant qu'ils ne partent au catalogage. Il y a donc une logique à ce que le personnel étant le même pour les activités de réception et pour celles d'équipement, le lieu soit unique et surtout facile d'accès pour les camions. À la médiathèque d'Albi, cette implantation reproduit la hiérarchie des catégories professionnelles : les directeurs au sommet de l'immeuble, le personnel d'équipement au deuxième sous-sol⁴, lequel bénéficie en fait d'un fort dénivelé et possède des fenêtres qui donnent sur un espace vert. Malgré tout, cette situation est vécue par les agents occupés à l'équipement des ouvrages comme une absence de reconnaissance.

Il s'agit bien des ouvrages et non des nouveaux supports (CD, DVD et VHS) car l'équipement de ces derniers est en effet très simplifié puisqu'il n'y a pas de film plastique à coller sur les couvertures. Il est donc la plupart du temps réalisé par les personnels des sections et sous-sections concernées. Dans ce cas également, ce sont plutôt les agents les moins qualifiés (catégorie C et emplois-jeunes) qui exécutent ce travail répétitif, sauf lorsque la division du travail est moins marquée et que le vidéothécaire ou le discothécaire (B ou C, voire l'emploi-jeune) accomplit l'ensemble du processus en une seule fois, de l'indexation à son équipement.

4. Cette localisation des différents agents selon leurs catégories est évidemment une conséquence des choix architecturaux : on peut noter que ces derniers ont tendance à objectiver et donc quelquefois à figer des organisations sociales qui enferment les acteurs dans des pratiques que certains souhaiteraient pourtant voir disparaître, ou *a minima* voir se transformer.

Le catalogage et le cœur du métier

Si la taille de la bibliothèque influe considérablement sur l'organisation du travail, donc sur sa division et sur les tâches que chacun accomplit en fonction de sa formation et de sa catégorie, que se passe-t-il dans les établissements de moins de 20 salariés (petites médiathèques urbaines, bibliothèques rurales...) ? Dans ces petites unités très proches des publics, utilisant les services de bénévoles, la hiérarchisation des catégories serait faible et la polyfonctionnalité⁵ assez développée. On y trouve des bibliothécaires plutôt issus du travail social ou de l'animation socioculturelle ainsi que des agents possédant un cursus de formation complet (études de bibliothécaires, succès aux concours...). Dans ces unités, les agents du patrimoine, voire les bénévoles dans les petites bibliothèques rurales, cataloguent. Les bibliothécaires et les assistants de conservation forment les agents de catégorie C et les bénévoles à toutes les tâches trouvant là une nouvelle légitimité, au cœur d'une solidarité professionnelle orientée vers les usagers.

Dans les grandes structures, au contraire, la hiérarchisation des tâches et la différenciation entre catégories sont poussées. On pourrait aller jusqu'à dire que ce n'est pas le même métier qui est exercé dans les deux types de structure : dans la grande médiathèque, la rationalisation des tâches, la recherche de réduction des coûts, l'externalisation de certaines fonctions (l'équipement, ensuite peut-être l'indexation) déjà réalisée ou en cours exacerbent la division du travail et marquent les pratiques du sceau des différences entre catégories.

La menace diffuse que fait peser sur le métier de bibliothécaire la rationalisation du travail dans les moyennes et les grandes bibliothèques se traduit chez ceux qui détiennent les diplômes professionnels par une affirmation du métier sous la forme de la défense des pratiques les plus valorisées traditionnellement, à savoir le catalogage. La façon d'affirmer qu'il s'agit d'un travail intellectuel peut surprendre puisqu'il est en partie automatisé par l'importation des notices, que nombre de bibliothécaires s'empressent de rejeter, alors que le travail essentiellement créatif réside plutôt dans les acquisitions et dans le désherbage, ces activités concourant à la constitution des collections, raison d'exister des bibliothèques. Le fait de sous-estimer la dimension intellectuelle des acquisitions – avec, pour corollaire, l'absence quasiment partout de charte d'acquisition qui permet de réfléchir positivement sur des critères – peut s'expliquer de deux façons : d'une part, par la relation marchande qui caractérise cette fonction, la notion de marchandise étant aux antipodes de celle de travail intellectuel dans les représentations que s'en font les bibliothécaires ; d'autre part, par l'invisibilité ou l'immatérialité des « bonnes » collections, alors que le travail de catalo-

5. Nous dissocions la polyfonctionnalité, qui signifie que chaque bibliothécaire occupe réellement plusieurs fonctions tour à tour, de la polyvalence dans laquelle chaque salarié exécute des tâches différentes : la polyfonctionnalité exige une formation plus approfondie et des pratiques validées dans chacune des fonctions : elle est donc moins routinière que la polyvalence, plus superficielle.

gage, au contraire, est visible et tangible, puisqu'il produit un catalogue qui, même s'il est immatériel, apparaît sur les écrans des ordinateurs avec des mots et des valeurs attestant du travail intellectuel des bibliothécaires. On pourrait même aller jusqu'à dire que le refus de l'importation des notices confirme ce rejet de leur immatérialité plutôt que le refus de leurs contenus, tandis que les hésitations à publier les catalogues des bibliothèques sur internet mettent à jour les craintes d'une critique toujours possible du travail d'indexation et d'attribution de mots-matières, qui est considéré comme le cœur du métier. Au fond, le catalogage rassure, en particulier parce que c'est une tâche valorisée par son résultat, un travail intellectuel qui se voit... à la différence du travail d'équipement, certes tangible mais perçu comme n'étant pas intellectuel, ou des acquisitions, activité intellectuelle mais invisible.

Dans les unités de moyenne et grande taille, cette façon de défendre le métier à travers la valorisation du catalogage a aussi pour fonction de légitimer ceux qui en ont la charge en raison de leurs diplômes et de leur appartenance à une catégorie. En effet, la rationalisation du travail tend à spécialiser et à appauvrir les tâches, et pour conserver celles qui sont les plus intéressantes, les bibliothécaires doivent légitimer sans cesse leur statut : la défense du catalogage fait partie de ce processus puisque c'est, de façon presque exclusive, aux cadres A et B qu'il échoit. Légitimer la fonction légitime celui qui la détient : cette légitimation réciproque permet alors aux cadres A et B de maîtriser la division du travail, d'attribuer les tâches de délégation d'acquisitions, éventuellement d'indexation, mais surtout les tâches de service public, aux autres catégories, en particulier aux agents du cadre C, aux contractuels, aux emplois-jeunes et aux vacataires. Autrement dit, il se pourrait que la défense du catalogage par les bibliothécaires des cadres A et B apparaisse, d'une part, comme une lutte symbolique pour se protéger contre toutes les rationalisations et l'appauvrissement des tâches, d'autre part, comme un combat interne aux grandes bibliothèques afin de préserver des prérogatives héritées, dans une concurrence intercatégorielle exacerbée par les exigences de nouveaux arrivants très souvent largement diplômés mais aux statuts incertains. Parce que la valorisation du catalogage dépasse largement la rationalité de l'activité d'indexation et qu'elle relève de luttes symboliques, il y a fort à parier qu'elle animera encore longtemps les débats entre bibliothécaires.

CHAPITRE III

L'évolution des publics et les transformations du travail

La décentralisation – plus précisément la gestion territorialisée de la lecture publique avec l'ouverture de bibliothèques-relais dans les petites communes – a eu pour premier effet l'accroissement du nombre d'inscrits et donc du nombre de prêts, lequel, entre 1980 et 2000, a été multiplié par 2,5. Durant ces mêmes vingt ans, l'engagement des collectivités locales dans la lecture publique a permis de multiplier par 3 le personnel et par 5 les acquisitions¹. Il s'agit donc d'un effort important des conseils généraux et municipalités qui, en cherchant à accroître le public des bibliothèques, en ont profondément modifié la composition.

Après avoir brossé le tableau de l'évolution des publics et de la croissance des prêts, nous analyserons la nature du circuit du prêt en médiathèque pour en observer les transformations récentes et, à ce titre, sera décrit le fonctionnement des espaces multimédia pour mieux comprendre les innovations qu'ils imposent au métier de bibliothécaire. C'est surtout le rôle des BDP que la décentralisation a transformé : leur efficacité se mesure de plus en plus au nombre de bibliothèques-relais ouvertes et au volume de documents diffusés, ce qui modifie non moins radicalement la profession et ses perspectives d'évolution. Il faut souligner enfin que les actions culturelles se multiplient, occupant désormais une part non négligeable du temps des bibliothécaires sans que les objectifs de ces actions soient toujours clairement affichés.

1. Si la décentralisation a eu des effets bénéfiques sur la lecture publique, on ne saurait cependant aller jusqu'à des généralisations hâtives pour les autres secteurs : en effet, la lecture publique partait de bien bas, ce qui n'était pas le cas dans l'éducation ou dans la santé par exemple.

Les nouveaux espaces, les nouvelles organisations du travail

Les espaces et la transformation du rapport au public

Le développement important de la lecture publique sur tout le territoire national que la décentralisation a engendré s'est fait en empruntant deux voies que nous rappelons brièvement ici :

- les bibliothèques départementales de prêt (BDP) ont remplacé les bibliothèques centrales de prêt (BCP). Il y a donc autonomisation par rapport à l'État, la compétence de la lecture publique relevant désormais du département. Si les bâtiments sont très fonctionnels et bien souvent peu esthétiques, ce sont les centres de rayonnement des conseils généraux vers les bibliothèques-relais municipales qui, dans les années 1980-1990, se multiplient ;
- l'État encourage l'initiative locale des municipalités dans les villes de plus de 10 000 habitants dont un grand nombre d'entre elles vont, durant la même période 1980-1990, se doter de bibliothèques et de médiathèques reflétant le volontarisme des élus dans le domaine culturel.

Nous ne traiterons ici que du renouvellement des espaces de lecture publique municipaux, les BDP n'étant pas directement concernées. Ce qui frappe dans cette enquête réalisée sur des territoires fort diversifiés, c'est la dynamique de création de ces nouveaux espaces d'accueil en remplacement des anciennes bibliothèques municipales. Le nombre important de médiathèques créées, la qualité générale de l'architecture qui a accompagné ces créations, le parti pris de modernité et d'ouverture par l'usage massif du verre, autant d'éléments qui témoignent des objectifs de redéploiement engendrés par la décentralisation. Ces choix architecturaux ont probablement joué un rôle essentiel pour attirer de nouveaux publics, les médiathèques devenant un lieu de référence dans la ville. On constate en effet que leur ouverture s'est accompagnée d'une augmentation substantielle de la fréquentation des bibliothèques.

Séduire par le cadre de l'offre devient donc une des facettes d'une politique de la lecture, avec pour conséquence, dans les faits, de proposer de nouvelles formes d'espaces à vivre à un public tenu très souvent à l'écart de la réflexion sur l'espace. Séduire, c'est parfois, comme le proposent certaines médiathèques, mettre à la disposition du public des collections d'ouvrages d'art que le prix rend inaccessibles au plus grand nombre, lequel public dans un premier temps craint d'emprunter ces ouvrages vu le risque encouru dans le cas d'une dégradation, puis se familiarise avec eux et finit par les emprunter en leur accordant un soin particulier. Souvent, le constat a pu être fait de ce qu'un cadre d'accueil agréable favorise des conduites empreintes de respect à son égard, y compris dans les quartiers dits « difficiles ».

Ces observations suscitent des questions quant au rapport entre bibliothèque et quartiers difficiles, ceci nous conduisant à nous poser la question du travail des bibliothécaires : aurait-il évolué, en raison de ces nouveaux publics, vers des fonctions de maintien de l'ordre ? Certains entretiens ont permis de ne pas présenter une vision trop idyllique du rapport à cet espace, dont la préservation tient en fait largement au fait qu'il exerce une faible attractivité sur les populations susceptibles de contribuer à leur dégradation.

L'attrait que peuvent constituer ces espaces est largement fondé sur les liens tissés par les professionnels dans le cadre de l'école et de la médiathèque : pour que la demande des publics de ces quartiers ait quelque chance de s'exprimer, il faut en effet que le travail de ces professionnels prennent en charge en amont de susciter chez eux le désir de fréquenter spontanément ces lieux.

Du geste architectural à la rationalisation des espaces

L'investissement des collectivités territoriales dans la lecture publique est autant financier que symbolique, comme en témoigne la place qu'occupent les médiathèques dans les villes qui en ont créées récemment. Chacune, bien sûr en correspondance avec la taille de la ville et avec le site qui lui a été dédié, apparaît comme l'un des lieux forts de l'expression de la modernité dont se prévalaient ceux qui furent à l'origine du projet.

Les objectifs des initiateurs de ces espaces sont très différents. Selon les cas, il s'est agi :

- de rompre avec les villes-dortoirs en offrant à leurs habitants un espace qui témoigne d'une démarche de remise en cause d'un urbanisme qui n'a pas tenu ses promesses : c'est le cas de Vandœuvre-lès-Nancy ;
- de créer une rupture avec la politique de patrimonialisation de la ville : c'est le cas d'Albi ;
- d'inclure une ville de petite taille dans une dynamique culturelle territoriale : c'est le cas de Nilvange ;
- ou, comme c'est le cas à Montpellier, de faire de la médiathèque un intermédiaire entre passé et présent en la situant dans une perspective longue de plusieurs kilomètres, reliant le cœur de l'ancienne ville à son nouveau port, port Marianne. Ainsi placée, la médiathèque est comme en retrait de la ville, la regardant sans être vue, à l'abri de sa luminosité et de sa fébrilité si intenses.

Parfois, la modernisation de la bibliothèque et de la médiathèque est aussi l'occasion d'une réorganisation des espaces traduisant des transformations du travail. C'est le cas à Montpellier où l'informatisation des catalogues et la mise en place du réseau internet, en particulier sous la forme d'un intranet, a été l'occasion pour la direction de réorganiser les espaces de travail. Ce qui s'est traduit par une centralisation des banques de prêt/retour des ouvrages informatisées dans le hall d'accueil de chaque médiathèque de la ville, ce qui permettait d'autonomiser ce poste pour des agents du patrimoine, voire pour des contractuels,

même si les agents de catégorie B et, dans une moindre mesure, ceux de la catégorie A continuent d'effectuer ces opérations. En 2000, avec la mise en fonction du nouveau bâtiment du centre-ville, dont la réalisation avait été personnellement suivie par le directeur, ces innovations en matière d'organisation sont devenues visibles. L'important pour cette médiathèque d'envergure, qui comptait au moment de l'enquête près d'une centaine de personnes – parmi lesquelles, dans la filière culturelle, une dizaine de cadres A, une vingtaine de cadres B et plus d'une cinquantaine de cadres C, à laquelle s'ajoute une vingtaine de vacataires –, c'est que la pyramide des responsabilités se trouve clairement exprimée dans l'architecture du lieu :

- au sommet, l'étage dédié à la direction et aux affaires générales (directeurs, conservateurs, bibliothécaires, attachés). Cet espace est autonome et sécurisé, on y accède par badge ;
- au-dessous, l'étage est réservé au *back office* des catégories B et C ainsi qu'aux services prestigieux ouverts au public : la bibliothèque classée, son fonds patrimonial, son activité de recherche ;
- les deux étages inférieurs sont consacrés aux activités traditionnelles de médiathèque publique : on parvient ici aux collections en accès libre dans un espace ouvert et non compartimenté (les documents adultes et jeunesse sont rassemblés autour d'une thématique commune, non loin des documents sonores et audiovisuels), ainsi qu'aux salles indépendantes réservées aux animations et à la lecture ;
- enfin, au rez-de-chaussée se retrouve l'essentiel des innovations. En effet, si le hall s'ouvre au centre sur un espace « forum actualités » ouvert à tous, où sont proposés revues, journaux, offres et demandes d'emploi, postes avec accès internet, et donnant sur un café avec tables et distributeurs de boissons, c'est surtout le lieu où s'organise la circulation des documents et des usagers avec la banque d'orientation, la banque des prêts/retours et la banque des inscriptions. Des tapis roulants pour les documents, mis au point à l'issue d'une étude ergonomique préalable des postes de travail, sont les éléments novateurs de cette logistique.

Ailleurs, d'autres choix architecturaux ont été retenus, qui, de manière peut-être moins explicite, semblent refléter des choix en matière d'organisation : à la médiathèque de Nilvange par exemple, le regroupement au même étage, sans hiérarchisation, de tous les personnels a été dicté par le manque de place, l'ensemble des bureaux devant *de facto* être partagés. Les espaces de travail, marqués par les activités plus que par les fonctions, sont ouverts à chacune des catégories en fonction des besoins de l'exécution des différentes tâches.

L'évolution des publics et le développement du prêt

En BDP, l'évolution rapide des publics

La suppression des tournées des bibliobus qui s'opère lentement et la multiplication des bibliothèques-relais qui fait passer le taux d'inscrits de 3 % à 15-22 % de la population locale transforment radicalement la composition du public : toutes les classes d'âge fréquentent le nouveau lieu, en particulier collégiens et lycéens. Mais cette nouvelle population très diversifiée a des exigences qu'elle affirme, comme l'exprime un bibliothécaire de la BDP du Tarn :

« Hier on se contentait de ce qu'il y avait ; aujourd'hui ils savent ce qu'ils veulent et sont plus exigeants car ils disposent de plusieurs sources d'information. On aura toujours besoin des bibliothèques même si la demande ne porte plus seulement sur le livre ; seuls les retraités, parce qu'ils n'ont pas internet, ne sont pas intéressés par autre chose que le livre (la fiction plutôt que le documentaire). »

Dans les villes, la demande s'est encore plus fortement diversifiée, en particulier avec l'apparition des médiathèques, qui tirent leur nom d'ailleurs de ce qu'elles mettent à disposition systématiquement une large variété de choix des supports (livres, revues, BD, cassettes audio, CD, cassettes VHS, DVD, partitions de musique, etc.), mais offrent en même temps des services tels qu'internet, informations sur les modalités d'accès aux formations professionnelles ou à l'emploi, etc.

Selon plusieurs directeurs de médiathèques, la mise à disposition de grands bâtiments vitrés, ouverts sur la ville, a certes pu effrayer des jeunes ou moins jeunes des classes populaires parce qu'ils considéraient que ces temples de la lecture et de la culture ne s'adressaient pas à eux mais aux lettrés des couches moyennes, mais, tôt ou tard, ils y viennent : après une année d'ouverture, le taux d'inscrits d'une médiathèque croît en général de 20 à 50 %, ce qui diversifie considérablement le public. Les revues professionnelles font souvent cas des publics difficiles, et pourtant lorsque nous avons recherché des situations de ce type, il ne nous en a pas été rapporté en nombre significatif. Une bibliothécaire de Vandœuvre explique :

« Le libre-service permet à des gens d'entrer sans qu'ils soient toujours prêts à respecter les règles du lieu. Les bibliothécaires font respecter ces règles : 95 % des gens l'acceptent et 5 % peuvent être extrêmement désagréables. Des usagers peuvent être violents en paroles autour des téléphones portables qui sonnent ou du refus de payer des amendes pour des retards dans les retours de documents. Des adolescents s'emparent des lieux de travail et ont du mal à entendre que la loi, dans ces lieux, est celle de la médiathèque et pas la leur. »

Dans cette bibliothèque, la municipalité met en œuvre une politique de dissuasion : pendant l'ouverture au public, deux agents de sécurité appartenant à une société privée sont présents en permanence sur les trois niveaux, surveillant les escaliers et les couloirs à partir de moniteurs disposés sur les banques de ren-

seignements. Mais lorsque ces agents n'ont pas la formation pour discuter avec des adolescents, ils ont des difficultés pour faire respecter le silence ou empêcher le chahut : de fait, ce sont donc les bibliothécaires qui maintiennent la discipline dans la médiathèque.

À Évry, plutôt que de publics difficiles, on préfère parler de « publics éloignés de la lecture », façon de dire moins stigmatisante et qui exprime l'espoir que ces adolescents puissent être conduits vers d'autres formes de culture que celle des musiques électroniques ou des films *gore*... Pourtant, une annexe a dû être fermée : située dans un quartier dit « sensible », elle est restée isolée à la suite de la fermeture du centre de loisirs, et a été cambriolée plusieurs fois (ordinateurs et téléphones ont disparu) avant que ne soit prise à contrecœur la décision de continuer l'activité de diffusion culturelle avec les partenaires locaux mais dans leurs bâtiments. Le personnel de l'annexe, souvent menacé physiquement, était en effet sujet à des crises dépressives et les lecteurs studieux qui appartenaient au même quartier fréquentaient plus facilement la médiathèque centrale que l'annexe. Le projet est de reconstruire une bibliothèque annexe qui ne soit pas isolée et qui participe à l'intégration sociale de ces adolescents, généralement sortis de l'école sans formation, qui disposent à peine des codes sociaux indispensables à la vie collective hors du quartier qu'ils habitent. C'est pourquoi nombre d'entre eux, ne quittant pas ce quartier par peur de se trouver déstabilisés dans d'autres milieux sociaux, ont donc beaucoup de mal à trouver des emplois autres que ceux que leur offrent les entreprises de restauration rapide ou d'intérim.

Outre ce public, la médiathèque d'Évry reçoit, dans son établissement central, une importante population étudiante qui trouve la salle de lecture plus agréable parce que plus petite et peut-être plus « cosy » que celle de la bibliothèque de l'Université voisine récemment inaugurée... Mais c'est surtout la fermeture de la BU le samedi après-midi² qui amène dans la médiathèque les étudiants résidant en ville, et celle-ci, déjà surchargée ce jour-là, doit aussi accueillir ces lecteurs.

Depuis le début des années 1980, l'évolution globale du nombre d'inscrits dans les BP a été rapide (voir tableau ci-dessous) : il est passé de plus de 2,6 millions à plus de 6,7 millions, soit une progression de 156 %.

Tableau 3 – Évolution du nombre d'inscrits dans les bibliothèques publiques de 1980 à 2002

	1980	1990	1995	2002
Nombre d'inscrits	2,609	4,605	6,250	6,772
% de la population	10,0	16,0	17,9	17,5

en millions

Bibliothèques municipales et bibliothèques départementales de prêt. Données 2001.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

2. Cette fermeture est due à l'architecture de la BU qui exige la présence simultanée de 11 agents lorsqu'elle est ouverte.

Sans revenir sur les séries statistiques permettant de voir comment a évolué cette population au niveau national en termes de composition socioprofessionnelle ou de classe d'âge, nous nous appuyons ici sur l'exemple de deux médiathèques assez différentes, celle de Chambéry et celle d'Évry.

À la médiathèque de Chambéry, les catégories cadres et professions intellectuelles supérieures, professions intermédiaires et ouvriers-employés représen-

Tableau 4 – Répartition des inscrits à la médiathèque de Chambéry par PCS en 2002

	Base 13 188*	Part dans la population totale des inscrits en %	Part dans la population totale des inscrits par grandes catégories en %
Agriculteurs exploitants	8	0,06	
Artisans	67	0,51	
Commerçants	83	0,63	
Chefs d'entreprise	32	0,24	
Professions libérales	233	1,77	Catégories supérieures 11,20
Cadres de la fonction publique, professions intellectuelles et artistiques	298	2,26	
Professeurs	639	4,85	
Cadres d'entreprises	276	2,09	
Professions intermédiaires de l'enseignement, de la santé, de la fonction publique et assimilés	921	6,98	
Instituteurs	254	1,93	
Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises	288	2,18	Catégories intermédiaires 12,82
Techniciens	192	1,46	
Contremaîtres, agents de maîtrise	36	0,27	
Employés de la fonction publique	718	5,44	
Employés administratifs d'entreprise	305	2,31	
Employés de commerce	119	0,90	
Personnels des services directs aux particuliers	95	0,72	Ouvriers et employés 10,86
Ouvriers qualifiés	138	1,05	
Ouvriers non qualifiés	51	0,39	
Ouvriers agricoles	6	0,05	
Retraités	732	5,55	
Chômeurs	1 301	9,87	
Inactifs divers	141	1,07	
Militaires du contingent	8	0,06	
Étudiants, élèves de plus de 15 ans	5 893	44,68	
Personnes sans activité professionnelle de moins de 60 ans (sauf retraités)	324	2,46	
Personnes sans activité professionnelle de 60 ans et plus (sauf retraités)	30	0,23	
Total*	13 188	100	

* Le nombre total d'inscrits étaient réellement de 18 649 individus mais 5 461 erreurs de codage ont été relevées.

Données fournies par la médiathèque de Chambéry.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

tent chacune 11 % environ des inscrits et les professions supérieures et intermédiaires constituent ensemble un peu moins d'un quart des lecteurs. En revanche, les élèves de plus de 15 ans et les étudiants représentent à eux seuls presque la moitié des inscrits (44,69 %). Ceci souligne bien le changement de public qui s'est opéré depuis une trentaine d'années, d'abord parce que ces derniers étaient auparavant moins nombreux dans la population générale, ensuite parce que, avec la salle de lecture, ils ont trouvé dans la médiathèque un lieu d'accueil, la consultation sur place et les prêts d'ouvrages pour les travaux scolaires et universitaires mais aussi, pour les CD et les vidéogrammes, la consultation sur place ou les prêts. De leur côté, les retraités ne représentent plus que 5,5 % des inscrits et, à ce titre, ils ne constituent donc plus une catégorie de population stratégique comme ce fut le cas dans les décennies précédentes dans les réflexions menées par les bibliothécaires. Quant aux chômeurs, ils représentent près de 10 % des inscrits, ce qui indique qu'ils ont trouvé dans la médiathèque un lieu de rattachement, voire de soutien, et peut-être un lieu public dans lequel ils peuvent accomplir sereinement les formalités de recherche d'emploi.

De cette évolution, qui ne tient pas compte de ceux qui fréquentent la médiathèque sans y être inscrits, on retiendra trois éléments : le formidable rajeunissement des inscrits, les nouvelles fonctions que la médiathèque remplit vis-à-vis des chômeurs et le maintien des catégories moyennes et supérieures comme usagers privilégiés parmi les adultes, ces usagers pouvant d'ailleurs aussi s'inscrire pour faire bénéficier leurs enfants des services de la médiathèque.

À la médiathèque d'Évry, plus du tiers des inscrits appartiennent aux catégories socioprofessionnelles supérieures (15 %) et aux professions intermédiaires (23 %), et les ouvriers et les employés en constituent presque un quart (22 %). En revanche, les étudiants et les élèves de moins de 14 ans sont moins nombreux ici qu'à Chambéry à être inscrits, mais ils constituent cependant plus du tiers du total des inscrits. On peut noter à cet égard – tant ici qu'à Chambéry – que la fréquentation des médiathèques par cette population jeune a un impact important en termes d'activité puisqu'ils empruntent en général plus de documents que les adultes (sauf s'ils viennent en famille) et surtout sont plus présents dans les salles de lecture et dans les espaces multimédias. Quant aux chômeurs, ils sont très peu représentés à Évry (3 %), les actions en leur direction ne faisant que débiter au moment de l'enquête. Les retraités sont également très peu nombreux (4 %), en particulier parce que la population d'Évry est plus jeune que la moyenne nationale.

L'explosion des prêts

Le fait que la territorialisation, en plaçant les bibliothèques au plus près du public, accroît le nombre d'inscrits conduit bien sûr au développement des collections, à la diversification des supports, à la généralisation (se faisant lentement) des propositions de prêts de phonogrammes et de vidéogrammes, et à l'ex-

Tableau 5 – Répartition des inscrits à la médiathèque d'Évry par PCS en 2002

		Part dans la population totale des inscrits par grandes catégories en %
Agriculteurs et ouvriers agricoles	2	
Commerçants	97	0,9
Chefs d'entreprise	114	
Professions libérales	122	Catégories supérieures
Cadres de la fonction publique et professeurs	637	14,3
Cadres du privé	602	
Professions intermédiaires de la fonction publique	1 305	
Professions intermédiaires du privé	402	Catégories intermédiaires
Techniciens	513	22,4
Contremaîtres, agents de maîtrise	77	
Employés fonction publique	932	
Employés dans les entreprises	699	Employés et ouvriers
Employés du commerce	180	20,6
Employés de maison	44	
Ouvriers	262	
Chômeurs	323	3,2
Étudiants et élèves de plus de 14 ans	3 573	34,8
Ménagères	392	3,8
Total	10 276	

Données fournies par la médiathèque d'Évry.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

Tableau 6 – Évolution du nombre de prêts en France de 1990 à 2002

en millions

	1990	1995		2002	
	Nombre de prêts	Nombre de prêts	Variation 1995/1990 en %	Nombre de prêts	Variation 2001/1995 en %
Prêt total d'imprimés	96,8	136,9	+ 140	160,5	+ 117
Prêt par emprunteur inscrit à la bibliothèque	n.d.	22,0	-	30,0	-
Prêt total de phonogrammes	11,3	18,2	+ 161	30,3	+ 166
Prêt par emprunteur inscrit à la bibliothèque	-	23,0	-	n.d.	-
Prêt total de vidéogrammes	0,39	3,3	+ 846	8,9	+ 270
Prêt par emprunteur inscrit à la bibliothèque	-	16,0	-	n.d.	-
Total	108,49	219,4	+ 146	199,7	+ 126

n.d. = non disponible

Bibliothèques municipales et bibliothèques départementales de prêt. Données 2001.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

plosion des prêts. Les tableaux qui vont suivre en rendent compte sur le plan national (voir tableau 6) mais aussi au niveau local comme le montrent les cas de Chambéry et d'Évry (voir tableaux 7 et 8). Comme le montre le tableau 6,

deux faits essentiels sont à mettre en évidence : la croissance de prêts d'ouvrages d'une part, qui faiblit relativement mais ne s'essouffle pas ; les prêts de phonogrammes et de vidéogrammes d'autre part, qui ne constituent guère que le cinquième de la totalité des prêts. Même si la croissance des prêts correspondant à ces nouveaux supports apparaît extrêmement rapide, en particulier au moment où les nouvelles médiathèques ouvrent ce service – ceci apparaissant bien si l'on considère l'évolution entre les années 1990 et 1995 –, ces prêts n'occupent que partiellement les bibliothécaires. En même temps, comme ils concernent en grande partie les nouveaux publics – constitués par les jeunes, élèves et étudiants –, ils transforment le travail que les bibliothécaires font en direction de ces publics comme on le verra ultérieurement. Globalement, retenons qu'entre 1990 et 2001, soit en 10 ans, le nombre total de prêts de documents en passant de plus de 108 millions à presque 200 millions, a été multiplié par 1,8... ce qui est évidemment considérable.

Soulignons dans le même temps qu'au niveau national, le pourcentage des inscrits par rapport à la population totale a également subi une augmentation, passant de 16 % en 1990 à 17,5 % en 2002 (avec une pointe de 18,4 % en 1998). Ces données, produites au niveau national, agrègent celles qui concernent les bibliothèques traditionnelles, c'est-à-dire seulement des prêts de documents papiers et bien souvent uniquement de livres, et celles qui concernent les médiathèques, qui misent, elles, sur la diversité des supports pour élargir leur public. Pourtant, si l'on regarde l'histoire récente de ces médiathèques, l'évolution des prêts par catégories de documents ne diffère pas tellement de l'évolution nationale.

Tableau 7 – Évolution du nombre de prêts à la médiathèque de Chambéry de 1991 à 2002

	1991	1995		2002		
	Nombre de prêts	Nombre de prêts	Variation 1995/1991 en %	Nombre de prêts	Part dans les prêts totaux en %	Variation 2002/1995 en %
Livres et périodiques	250 711	430 243	+ 171	503 652	60	+ 117
Phonogrammes	50 979	209 326	+ 410	235 026	28	+ 112
Vidéogrammes	30 419	72 123	+ 237	97 651	12	+ 135
Total	332 109	711 692		836 329	100	

Données communiquées par la médiathèque de Chambéry.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

Très naturellement, au moment où sont créées à la médiathèque de Chambéry la phonothèque puis la vidéothèque, les prêts explosent. Mais si l'on observe plus finement leur évolution de 2000 à 2002 (voir tableau 8), ce sont seulement les prêts de documents imprimés qui progressent alors que ceux des phonogrammes stagnent et que ceux des vidéogrammes baissent légèrement.

Tableau 8 – Évolution du nombre de prêts à la médiathèque de Chambéry de 2000 à 2002

	2000	2001		2002	
	Nombre de prêts	Nombre de prêts	Évolution 2001/2000 en %	Nombre de prêts	Évolution 2002/2001 en %
Livres et périodiques	449 688	468 326	4	503 652	8
Phonogrammes	228 431	230 003	1	235 026	
Vidéogrammes	101 948	99 338	- 3	97 651	2
					- 2
Total	780 067	797 667	2,25	836 329	4,84

Données communiquées par la médiathèque de Chambéry.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

Ainsi, si à Chambéry l'évolution des prêts se fait au bénéfice des documents imprimés, ces derniers cependant n'en représentent plus que 60 % contre 81 % au niveau national et 70,5 % à Évry où ils maintiennent une progression significative (11 %, voir tableau 9). En fait, ces données dépendant en grande partie de l'ouverture ou de la fermeture d'une annexe sont difficiles à interpréter finement.

Tableau 9 – Évolution du nombre de prêts à la médiathèque d'Évry en 2001 et 2002

	2001	2002		
	Nombre de prêts	Nombre de prêts	Part dans le total en %	Évolution 2002/2001 en %
Imprimés	290 644	319 539	70,5	+ 9,8
Autres documents	120 177	133 225	29,5	+ 10,8
Total		452 764	100	+ 10,2

Données communiquées par la médiathèque d'Évry.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

Progression des effectifs face à cette explosion des prêts

Un rapprochement doit être fait entre cette explosion des prêts et l'évolution des effectifs de bibliothécaires durant la même période : ceux-ci passent de 12 722 à 21 211, soit une progression de plus de 160 (voir tableau 10).

Tableau 10 – Évolution des effectifs dans les bibliothèques françaises de 1990 à 2001

	1990	1995		2001		
	Effectif	Effectif	Variation 1995/1990 en %	Effectif	Variation 2001/1995 en %	Variation 2001/1990 en %
Effectif total (équivalent temps plein)	12 722	16 374	+ 128,7	21 211	+ 129,5	+ 166,7

Bibliothèques municipales et bibliothèques départementales de prêt. Données 2001.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

En 2001, chaque bibliothécaire assurait en moyenne 9 146 prêts contre 8 527 en 1990, soit une progression du nombre de prêts par bibliothécaire de 7,25 % en 11 ans, représentant un gain de productivité apparente du travail de 0,66 % par an durant la dernière décennie. Ce chiffre, en soi, n'a pas très grande signification mais comparé à la moyenne nationale – qui se situe, selon les sources, entre 1,2 et 1,8 % par an –, il montre que les gains de productivité des bibliothécaires semblent inférieurs à la moyenne nationale. Ceci tient en partie au fait que la progression des gains de productivité ne peut être très élevée dans une activité de service en grande partie fondée sur le face-à-face, sauf à en détériorer profondément la qualité.

Il apparaît en effet que dans certains secteurs ou dans certaines tâches, les conditions de travail sont compliquées par la pression de l'emploi du temps ou par les rapports difficiles avec le public, toutes conditions qui occasionnent du stress chez une partie du personnel.

Le circuit du prêt en médiathèque et le flux tendu

Le service public en médiathèque peut se résumer, en simplifiant, à quatre activités principales : inscriptions/réinscriptions, renseignement du public ou médiations, prêts/retours de documents, enfin, accueil dans les espaces multimédias. Ces activités, de nature assez différentes, sont prises en charge par des personnels différenciés selon leurs catégories d'appartenance, leurs qualifications et quelquefois leurs souhaits et sensibilités. On retiendra d'emblée que si certaines comme le renseignement sont réservées aux plus qualifiés, tous les bibliothécaires – ou presque – assurent les autres fonctions à tour de rôle.

L'accueil général, le renseignement et les médiations

La borne ou le comptoir d'accueil constituent pour le lecteur potentiel son premier contact avec la médiathèque. À ce titre, ces activités sont perçues comme relativement stratégiques : on y place donc les agents en mesure de répondre à des questions très diverses. Ce ne sont pas nécessairement des bibliothécaires puisqu'il s'agit plutôt d'avoir une connaissance globale de l'établissement : les agents administratifs peuvent donc occuper ce poste tout autant que la plupart des catégories présentes dans la médiathèque. Ainsi, toutes les catégories de personnel connaissant un tant soit peu la médiathèque assurent une permanence à l'accueil à un moment donné de la semaine : à Albi par exemple, les agents administratifs, les assistants de conservation et tous les cadres A y participent et ce poste occupe jusqu'à 10 % du temps des cadres A, ce qui montre bien que l'accueil est vu par la direction comme une activité stratégique.

Aux périodes de pointe – le mercredi et le samedi après-midi en particulier –, ce poste est fatigant car si la procédure est simple (remplissage du formulaire par l'intéressé, saisie immédiate des données, encaissement du chèque, fabrication

de la carte de lecteur, explication du fonctionnement de la médiathèque avec ses différents espaces, notification des droits des usagers, rappel du règlement distribué...), la mise en œuvre en est plus complexe : pour éviter que la file d'attente ne s'allonge trop, le bibliothécaire travaille en effet en « temps masqué » en faisant face très souvent à deux usagers en même temps, voire trois puisque pendant qu'il traite les données de l'un ou encaisse ses droits, il répond à un deuxième et met en attente un troisième dont la requête est plus longue à traiter. En outre, à chaque fois il faut expliquer (ou réexpliquer) les tarifs qui changent selon l'âge, le lieu de résidence (statut de résident ou de non-résident), présenter les droits accordés par les forfaits (famille ou individuels), les tarifs selon les différents supports, etc. Les statuts des jeunes changeant chaque année, toute nouvelle situation donne lieu à discussion. À cela s'ajoute l'information sur les modalités d'utilisation de la photocopieuse... et le traitement de l'alarme qui se déclenche, l'accueil se trouvant près des bornes antivols.

Malgré le temps mesuré des vacances à ce poste – généralement deux heures –, et en dépit de l'aide apportée par les collègues qui se trouvent à un poste voisin, la tension nerveuse est grande dans cette fonction d'accueil en raison de la répétitivité et de l'intensité du travail, en raison aussi du travail en temps masqué, même si l'exercice se fait sur fond de bonne humeur et de sourires. Des solutions ont été tentées, comme faire remplir les formulaires directement sur écran par les usagers, mais elles correspondent rarement à un gain de temps car les agents connaissent les contraintes du logiciel et savent traduire les situations des usagers selon ses exigences. Toutefois, il est envisageable que l'inscription et la réinscription ainsi que le paiement des droits se fassent ultérieurement par internet.

Dans l'ensemble des tâches à effectuer au poste d'accueil, celle qui prend le plus de temps et qui, de plus, est répétitive, c'est l'explication à fournir aux personnes qui s'inscrivent pour la première fois : différents tarifs, fonctionnement des espaces et règlement intérieur en matière de retards et d'amendes. Imaginer que cette façon de fournir l'information soit remplacée par un document simple et bien codifié que le nouvel inscrit devrait lire relève d'une double illusion : non seulement les usagers ne lisent pas ce type d'instructions, mais surtout, en entrant dans la médiathèque (derrière cette grande vitrine de verre), c'est un contact humain qu'ils attendent. L'accueil apparaît donc comme une réponse chaleureuse à leur attente, réponse nécessairement de qualité puisqu'elle constitue la première image du vécu de la médiathèque du nouvel usager. À ce titre, il semble donc que toute tentative d'automatiser la fonction d'accueil risque d'avoir un effet de déshumanisation, à moins d'accepter la détérioration de ce service, rejoignant ainsi la mauvaise image croissante de l'accueil des services comme les banques, les billetteries..., qui ont substitué les centres d'appels à la présence humaine des comptoirs.

La médiation dans les différents espaces – jeunesse, adultes, phonothèque, vidéothèque, etc. – n'encourt pas le risque de disparaître puisque, par nature, elle

repose sur l'échange interindividuel. Toutefois, nous voudrions éviter d'utiliser cette notion tant le terme est polysémique : ou bien on l'utilise de façon générale et, dans ce cas, le bibliothécaire faisant de la médiation par essence même, cela enlève toute signification spécifique au terme ; ou bien on entend par là la fourniture d'un renseignement assez pointu et bien souvent élaboré par une personne qualifiée spécifiquement à l'intention d'un seul destinataire et, dans ce cas, les termes « renseignement individuel » ou « accompagnement » conviennent mieux parce qu'ils définissent clairement la nature de cette relation de service sur laquelle nous reviendrons (voir chapitre IV).

Cependant, une troisième façon d'utiliser ce terme est possible, pour désigner une fonction émergente en plein développement, celle qui s'apparente à un « travail social » mené en direction de catégories spécifiques d'usagers : les chômeurs et les publics éloignés de la culture. En ce qui concerne les premiers, le travail d'information et le soutien à la rédaction de courriers ou l'aide méthodologique fournis dans les espaces Emploi-formation exigent des compétences renforcées dans ce domaine. On constate en effet que les médiathèques et les bibliothèques tendent de plus en plus à jouer un rôle complémentaire à l'ANPE ou aux missions locales pour l'emploi parce que l'écoute y est beaucoup plus profonde et que les demandeurs d'emplois s'y sentent plus à l'aise. Les élus, quant à eux, sont satisfaits que ces activités soient renforcées parce qu'ils trouvent là une justification supplémentaire à leurs investissements, cette fonction utilitaire de la médiathèque équilibrant quelque peu sa fonction culturelle dont nombre de représentants politiques ne perçoivent pas vraiment les retombées. Il faut ajouter enfin que la fibre sociale des bibliothécaires converge avec les besoins diffus des chômeurs et avec ces attentes politiques non exprimées. En cela, la définition du métier de bibliothécaire se trouve évidemment élargie mais aussi peut-être plus diluée, voire devient plus confuse.

Le terme de médiation peut aussi être utilisé par référence à des publics difficiles. Il peut dans ce cas désigner par exemple l'apprentissage de la politesse et des codes sociaux aux jeunes qui n'ont pas l'occasion de les apprendre ou qui n'y ont pas accès parce qu'ils n'ont pas cours dans leur famille ou parce que l'école ne peut pas leur fournir. À ce propos, citons le dialogue entre un enfant de 10 ans et le bibliothécaire, entendu dans une bibliothèque de quartier à Évry lors d'une séance d'observation :

- « Est-ce qu'il y a des *Titeuf* ici ? »
- « Es-tu allé voir dans le bac ? »

L'enfant tourne la tête et se dirige vers les BD, rattrapé par le bibliothécaire :

- « Je t'ai posé une question. Tu peux répondre ! »
- « Non Madame. Merci. »

De tels échanges instaurent un respect mutuel dans les bibliothèques qui institue la place de chacun (enfant, bibliothécaire) et enseigne le rôle à tenir. Une relative confiance naît de cet ajustement, susceptible de prévenir par la suite les débordements chez les adolescents, plus agités. Non seulement ce type de média-

tion les prépare à la citoyenneté, mais anticipe les difficultés à venir en désamorçant d'éventuelles prises à partie de bibliothécaires.

On voit, à travers ces descriptions, que le métier de bibliothécaire, dans son face-à-face avec le public, fait appel à une grande diversité de compétences et surtout requiert une aptitude à trouver immédiatement la bonne réponse à une question posée ou à inventer la solution à une situation nouvelle et parfois embarrassante. Pour caractériser ce type de compétence, on pourrait parler d'« agilité intellectuelle », ce qui est différent de la polyvalence indispensable pour occuper tous les postes de la bibliothèque et qui se caractérise par de fortes capacités d'adaptation à des milieux très diversifiés.

Le principe du flux tendu aux banques de prêts

En général, les banques de prêts, en particulier pour les disques et les vidéos, se situent dans les secteurs concernés, ce qui allège un peu le flux, même s'il se trouve des médiathèques qui ont centralisé la leur, créant ainsi des files d'attente près de la sortie durant les heures de pointe. Il est plus fréquent en revanche de voir les retours centralisés en une seule banque, et comme ils sont effectués de façon plus échelonnée que les prêts, il n'y a pas beaucoup d'attente. Mais la centralisation des retours a l'inconvénient majeur de faire que ce sont les bibliothécaires qui transportent les documents entre les étages – sauf si ce transfert est partiellement mécanisé comme à Montpellier ou totalement comme à Marseille –, alors que dans le cas de la décentralisation des retours, ce sont les emprunteurs eux-mêmes qui doivent porter les documents au plus près du lieu de leur rangement.

Quelle que soit la solution adoptée, l'importance des transactions a conduit à une très grande rationalisation des opérations. Sous la pression de la file d'attente des usagers – les mercredi et samedi après-midi en particulier –, les agents qui sont aux banques ne font que manipuler les documents et nombre d'entre eux se plaignent de faire là un travail de « caissières de grande surface³ » tant les gestes sont répétitifs et compte tenu qu'ils n'ont pas le temps d'un échange cordial et encore moins celui de connaître ou reconnaître leurs lecteurs. Pour caractériser le travail aux banques de prêts ou de retours, un bibliothécaire de la médiathèque d'Albi a utilisé la notion de « flux tendu », confirmant en cela notre hypothèse selon laquelle l'une des formes de mise en œuvre du flux tendu réside dans la

3. À la médiathèque d'Évry, peut-être parce qu'elle se trouve dans l'Agora qui abrite également un grand centre commercial, les usagers présentent souvent leur carte du magasin (Pass) ou leur carte bancaire à la place de leur carte de bibliothèque ! Dans cette même médiathèque, certains CD considérés comme rares ou sensibles (susceptibles d'être volés) sont mis en prêts indirects : outre la procédure code-barre à la sortie de l'établissement, les disquaires tiennent un fichier manuel des emprunteurs à partir de leur numéro de carte, ce qu'ils appellent un « contrôle subjectif ». Ceci témoigne à la fois de leur conscience professionnelle et combien on peut se tenir éloigné des grandes rationalisations en cours.

présence d'une file d'attente⁴, laquelle conduit l'agent qui tient la banque à ne pas s'arrêter pour ne pas subir les récriminations du public. Ces postes de travail sont assez chargés les après-midi de pointe, ce qui justifie aussi la rotation des personnels dans les différentes fonctions car, à la cadence des prêts ou des retours imposée par les usagers, s'ajoute le traitement des aléas multiples tels que réclamer une amende pour un retard, chercher les « réservés », mettre en attente un lecteur parce qu'il a égaré sa carte ou parce que celle-ci est périmée..., le tout en général sur un fond sonore relativement élevé parce qu'il y a concentration de personnes et qu'on se trouve à proximité du hall d'entrée où jouent des enfants. Enfin, dans nombre de médiathèques, le retour de prêts s'accompagne de la vérification du support – cassette vidéo, DVD ou CD – afin que l'emprunteur puisse répondre le cas échéant des détériorations. Il faut aussi procéder immédiatement à la réinstallation des boîtes antivols qui protègent ces supports, toutes opérations qui alourdissent d'autant le poste de la banque de retours.

Même si les rythmes sont moindres les autres jours – beaucoup de bibliothécaires en profitent alors pour préparer leurs commandes en lisant les revues et bulletins professionnels –, la charge de travail des jours de pointe n'est pas toujours mesurée à sa juste valeur par la direction des établissements, et ce d'autant qu'elles n'ont pas de moyens à leur disposition pour remédier à cette pression du temps sur les agents, sauf à adopter la solution de l'automate de prêts (et de retours), que nous n'aborderons pas ici faute d'en avoir rencontré un exemple dans le cadre de cette enquête. Nous pouvons simplement constater qu'il n'y a pas de cohérence entre son rejet par une majorité du personnel – lequel rejet apparaît dans des prises de position personnelles ou dans la presse professionnelle – et les plaintes entendues lors des entretiens : d'un côté, ces automates dispenseraient les bibliothécaires des tâches monotones et répétitives ; d'un autre, les bibliothécaires ne manqueraient pas grand-chose dans la connaissance de leur public, puisque les interactions de nature sociale ou intellectuelle qui accompagnent les prêts ou les retours sont quasiment nulles. En outre, les gains de productivité que l'automate permettrait de réaliser libéreraient les bibliothécaires pour d'autres tâches plus qualifiées.

La fonction « retour de prêts » ne s'arrête pas au « bipage » des documents pour enregistrer leur retour. Lorsque les retours sont centralisés, il faut que les documents reviennent dans leur secteur d'origine pour être ensuite remis en rayon. Cette opération a lieu en général le matin avant l'ouverture au public. Le principe du flux tendu préside également à cette remise en rayon car les dizaines d'ouvrages ne doivent pas rester en attente sur des chariots, dans des réserves ou entre les rayons, les retours de la veille devant retrouver leur place pour répondre aux besoins du public du jour. Le fonctionnement normal réside en effet dans

4. Pour un développement théorique sur le flux tendu et sur ses effets sur les conditions de travail à travers la mise sous pression du temps des salariés, voir Jean-Pierre DURAND, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : du flux tendu à la servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2004.

l'absence de stocks, et tout stock (y compris de quelques dizaines d'ouvrages sur un bureau ou sur un chariot) révèle un dysfonctionnement tellement apparent que tout un chacun l'évite pour ne pas avoir à en rendre compte. Tel est bien le paradigme du flux tendu : tout salarié confronté à cette situation est conduit à tout mettre en œuvre pour ne pas rompre le flux tendu. En l'occurrence ici, créer des stocks signifierait réduire la qualité de l'offre aux usagers puisque, par définition, tous les ouvrages qui se trouvent ailleurs que sur les rayons sont indisponibles. Plus encore, s'il est exact que la notion de qualité de l'offre ou de qualité du service signifie que les documents doivent être à la « bonne place » dans les rayons pour être trouvés par les lecteurs, que faire avec le fait que le public peut consulter un document sans nécessairement le remettre à sa place ? D'où la tâche, en général hebdomadaire, de rangement ou de remise en place des collections en libre accès.

Une question se pose ici : quelles sont les catégories qui effectuent d'une part les prêts et les retours, d'autre part les mises en rayon avec vérification de l'état des supports, voire équipement d'antivols ? Si les catégories A participent bien à l'accueil et tiennent les banques de renseignement (on doit distinguer ici le rôle réellement joué par les conservateurs et les bibliothécaires, la plupart des premiers assumant en fait assez peu de tâches en relation directe avec le public), ce sont essentiellement les agents des catégories C puis B qui sont soumis à la pression du flux tendu. Les bibliothécaires de grade B participent prioritairement à l'accueil du public, font les inscriptions et occupent les banques de renseignement plutôt que celles des prêts et des retours. Cette tendance dépend bien sûr largement de la taille de la structure : dans celle où il y a moins de 15 à 20 personnes, la différenciation entre catégories et la hiérarchisation des rôles est moindre que dans les grandes structures.

À Montpellier par exemple, la médiathèque centrale est un établissement de grande taille qui compte une centaine de salariés sur le site. Les cadres A (conservateurs et bibliothécaires territoriaux) sont affectés à des tâches de contrôle des missions culturelles de la médiathèque, de gestion du personnel et d'organisation du travail : c'est la raison pour laquelle on demande aux bibliothécaires (A) un service « présenciel⁵ » – en face à face avec le public – plutôt limité. Le directeur de la médiathèque assure que « de fait, les cadres n'ont pas le temps ; seuls deux conservateurs adjoints en font quelques heures et les bibliothécaires, une journée par semaine ».

En revanche, le traditionnel cœur de métier – le traitement des collections et les services aux publics – est clairement réservé aux assistants et aux agents et là, il

5. Le terme de « présenciel » a été forgé par les analystes de la profession pour désigner l'activité de renseignement du public et plus généralement la présence et le contact avec le public. Selon les bibliothécaires, selon le moment dans la trajectoire professionnelle et selon les humeurs, ces activités – l'un des cœurs du métier – apparaissent comme fort enrichissantes et dignes de tous les investissements ou, au contraire, deviennent l'objet d'un évitement – toujours nié – au bénéfice du travail interne (acquisition, indexation, administration, stratégie, etc.).

est moins important que les agents relèvent des cadres B ou C, qu'ils soient fonctionnaires ou contractuels.

La gestion de l'ensemble de ce centre opérationnel ne pourrait se faire sans l'aide d'un nombre élevé de vacataires auxquels la médiathèque, pour assurer les aléas de l'organisation du travail et faciliter une certaine flexibilité horaire, fait en effet appel. C'est une main-d'œuvre employée à l'année, disponible à la demande et payée à l'heure travaillée dans la médiathèque. Elle est composée le plus souvent d'étudiants en cours d'études dans les universités de la ville, reconduits dans ces fonctions d'année en année. Pendant les heures d'ouverture en nocturne, ils assurent l'essentiel des services à l'utilisateur.

L'objectif consistant à introduire une organisation moderne du travail dans la médiathèque a donc conduit à identifier le personnel d'encadrement, à le professionnaliser et le spécialiser. En pratique, ce personnel a pour mission de réglementer les contenus spécifiques des métiers et, pour cela, de standardiser et d'automatiser autant que faire se peut les procédures du travail des employés. À Montpellier comme dans d'autres grands établissements, le catalogage et l'indexation ne se font plus sur place, au gré des capacités des assistants : l'encadrement y a imposé les normes nationales et européennes par le biais d'abonnements à des banques de notices. Il sera peut-être envisagé dans un proche avenir d'externaliser l'équipement des documents et d'expérimenter des automates de prêt, le directeur déclarant que « les fonctions les moins qualifiantes seraient remplacées par le renforcement des fonctions d'accueil ».

Vers des polyvalences hiérarchisées

Quand on parle du métier de bibliothécaire, chacun évoque volontiers les deux faces qui en font la particularité : d'un côté, le bibliothécaire est un professionnel du document, de l'autre, il répond à la demande du public. Quel que soit son statut – cadre A, B ou C –, chaque bibliothécaire, à des degrés divers de responsabilités, est supposé mettre en œuvre l'une autant que l'autre de ces compétences : c'est ce qu'on appelle la polyvalence du bibliothécaire.

Cette polyvalence en service public s'illustre par la capacité des bibliothécaires à changer fréquemment de poste, selon l'emploi du temps prévu ou pour aider un collègue confronté à une longue file d'attente, et à devenir immédiatement opérationnels. Elle s'organise autour de deux pôles relativement hiérarchisés :

- le pôle du renseignement d'abord et de l'accueil ensuite, dont la charge incombe prioritairement aux catégories B puis A, et quelquefois C pour l'accueil ou pour la médiation dans les espaces multimédias ou à la discothèque ;
- le pôle des banques de retours ou de prêts ou du rangement des documents dont ont la charge les catégories C et les vacataires.

Dans les petites structures, la plupart des bibliothécaires exercent cette polyvalence, quels que soient leurs formations, leurs qualifications et leurs parcours professionnels, et chez les bibliothécaires de villages qui veulent se profession-

naliser, elle est fortement revendiquée. En revanche, dans les grandes médiathèques, cette polyvalence structurelle est en voie de disparition, au profit d'une forme de spécialisation des tâches qui se fait à travers la rationalisation du circuit du document. Dorénavant, ce qui est proposé aux bibliothécaires, c'est une polyvalence qui s'inscrit dans une organisation du travail en équipe. Autrement dit, la polyvalence ne fait plus partie du métier mais est associée au projet mis en œuvre : les exemples qui montrent le mieux ce changement concernent l'organisation en équipe pour les acquisitions de documents ou les projets d'animation culturelle. Cette forme de polyvalence concerne principalement les cadres B, C ainsi que les contractuels ou les vacataires, lesquels assurent la flexibilité de l'organisation du travail alors que les cadres A sont garants des choix en matière d'organisation et de contenu intellectuel : en cela, ils assurent ce qu'on appelle une « démarche qualité ».

Proposer cette représentation de la division du travail en deux pôles, c'est une façon pour nous de souligner combien il ne s'agit que de tendances et combien les situations apparaissent différentes d'un établissement à l'autre. Plus que les différences liées à l'histoire du lieu ou à son mode de management, c'est l'effet de taille qui joue un rôle important : les frontières entre catégories s'estompent beaucoup plus dans une petite bibliothèque que dans un grand établissement. À Nilvange comme à Pézenas par exemple, où certains des bibliothécaires viennent du travail social ou ne se destinaient pas à cette profession, la priorité accordée au public est si importante que toutes les activités – les déclarations du personnel au cours des entretiens allant dans le même sens – sont orientées vers lui, le travail interne n'étant de fait qu'une des voies empruntées pour valoriser le service au public : dans ces établissements, le catalogage n'est pas survalorisé, tous les personnels participent au rangement et les postes de service public sont occupés pratiquement par toutes les catégories d'agents. La division du travail et la hiérarchisation des tâches y apparaissent très faibles, en particulier si on les compare à ce qui est en place dans un grand établissement comme la médiathèque de Montpellier.

Comme le montre l'exemple rencontré dans une autre médiathèque visitée dans le cadre de cette enquête – mais le témoignage vaut pour la plupart des médiathèques –, il s'agit de plus en plus de faire face à une demande de consommation de masse de tous les types de supports (livres, CD, DVD et cassettes) : un père, accompagné de deux enfants, vient avec un sac à roulettes pour prendre livraison de ses emprunts pour toute sa famille, soit au total 37 documents différents pour trois semaines. Si l'on ne peut ramener le service au public à cette image, il n'en demeure pas moins que la pratique du prêt de masse occupe de plus en plus l'imaginaire des bibliothécaires⁶.

6. Chiffres de prêt à chaque inscrit pour une durée de 3 semaines à la médiathèque de Nilvange : 7 livres, 4 périodiques (sauf le dernier reçu), 4 vidéocassettes, 1 DVD (sur carte d'utilisateur adulte uniquement), 4 documents sonores, 1 cédérom (sur carte d'utilisateur adulte uniquement).

Il semble que le public de demain des lieux culturels, comme c'est le cas dans les autres services publics, sera sensiblement moins autonome que celui d'aujourd'hui et plus marqué par des habitudes consuméristes.

Pour s'adapter à cet usager-là, il semble nécessaire d'accentuer la prise en charge des publics, laquelle passe par l'aide et l'assistance. Pour ce faire, une réflexion doit être menée pour définir le personnel apte à assurer ce service. Les bibliothécaires les plus experts sur les contenus sont en effet ceux qui, le plus souvent, ont le moins de contact direct avec le public. Dans ce cas, le service à l'utilisateur est valorisé quand il se fait de loin, par le biais des procédures de rationalisation et d'organisation du travail. Mais alors qu'en est-il du service présenciel à l'utilisateur ?

Il semble que les bibliothécaires voient leur métier comme s'il était composé de deux types de compétences : d'une part, des compétences techniques (pour le traitement des documents) reconnues, comme sont reconnues *a priori* les compétences intellectuelles, et garanties par le fait qu'on accède au métier par le biais du concours après un cursus universitaire ; d'autre part, des compétences relationnelles pour le service au public, ces compétences n'étant aucunement formalisées et celles sur lesquelles elles prennent à leur tour appui – techniques, en particulier le savoir-faire en matière de technologies de l'information, et intellectuelles, pour la recherche documentaire – étant sous-estimées. La question se pose donc en ces termes : doit-on, comme cela se fait le plus souvent aujourd'hui, laisser au seul personnel le moins qualifié la responsabilité d'accompagner l'utilisateur des temps modernes ?

Les forces centrifuges dans les espaces multimédias

Les espaces multimédias méritent d'être traités à part car ils sont en général une exception dans les médiathèques, et ce, à plus d'un titre. À Albi par exemple, l'espace multimédia largement ouvert au public s'est installé dans ce qui devait être une salle d'expositions, adjacente au hall d'entrée, qui est donc située avant l'accès à la bibliothèque elle-même. Dans de nombreuses médiathèques, les personnes qui travaillent dans les espaces multimédias possèdent un statut un peu spécial – on y rencontre beaucoup d'emplois-jeunes – et des connaissances spécifiques qui les dispensent quelquefois de participer aux tâches liées au rangement des documents rendus la veille.

L'organisation de l'espace et du personnel

La plupart des espaces multimédias ouverts après 1995 résultent de la convergence de deux types de préoccupations : celles des directions des médiathèques d'une part qui cherchent à satisfaire les attentes des nouveaux publics, celles des élus d'autre part qui perçoivent dans les nouvelles technologies de la communi-

cation un outil de modernité susceptible d'apporter une image positive de la municipalité ou du conseil général. Afin de réunir compétences techniques, moyens matériels et personnels qualifiés, la création de ces espaces s'est faite la plupart du temps avec la coopération de plusieurs acteurs. À chaque fois, il s'agit de montages singuliers associant des entreprises comme France Télécom à Albi par exemple, des institutions telles que des conseils généraux ou l'Éducation nationale finançant le matériel des médiathèques municipales, et des personnes aux parcours un peu chaotiques mais disposant de compétences même si celles-ci n'ont pas été validées par un diplôme.

Dans l'espace multimédia d'une médiathèque municipale de petite taille qui occupe trois emplois-jeunes, le responsable est un ancien régisseur de spectacles, musicien amateur par ailleurs, qui vient d'être titularisé comme agent du patrimoine après cinq années passées comme emploi-jeune. Il est titulaire d'un bac électrotechnique, d'un DUT d'informatique industrielle et d'une licence d'ingénierie électrique, mais a échoué à deux reprises au concours d'entrée à l'IUFM pour devenir professeur des écoles. Ce grade d'« agent du patrimoine » n'est que momentané pour lui car s'il a créé ce premier poste afin que la médiathèque puisse le recruter, il est en train de devenir chef du projet d'interconnexion informatique des systèmes déjà existants pour la communauté d'agglomération : ce projet concerne les écoles, les conservatoires, les lieux d'initiation à l'informatique, les administrations des communes, internet et les créations vidéo. Avec cet exemple, on constate ainsi que le développement des espaces multimédias a été ou est encore l'occasion pour des initiatives personnelles, encouragées puis pérennisées, de s'épanouir.

Exemple qui fait apparaître les nombreuses questions soulevées : le remplacement des animateurs les plus performants, la pérennisation des emplois-jeunes – les fameux médiateurs « nouvelles technologies » ou internet –, le suivi des innovations technologiques, les investissements de plus en plus lourds, la demande croissante, etc.

En général, les espaces multimédias offrent trois types de services :

- l'utilisation bureautique de micro-ordinateurs : les usagers saisissent leurs textes et peuvent les imprimer (moyennant le plus souvent paiement de cette prestation) ;
- l'accès à internet haut débit ;
- l'initiation des usagers à la micro-informatique ou à internet.

Mais les postes étant en quantité insuffisante, en particulier aux moments de pointe, un tableau des réservations horaires est tenu par le responsable ou ses adjoints, les usagers pouvant ainsi quelquefois réserver leur machine par téléphone.

Certaines médiathèques offrent, dans l'espace multimédia ou ailleurs, des services complémentaires : la consultation et/ou le prêt de cédéroms (dans ce cas, un bibliothécaire doit comme pour tout autre document assurer la gestion des

prêts et le suivi), la coopération avec les écoles et la réception de groupes, etc. D'autres cherchent à obtenir les labels « Espace culture-multimédia » (ECM) ou « Espace public numérique » (EPM), lesquels, bien qu'ils soient assez peu culturels, donnent une image positive de l'établissement dans la ville ou dans l'agglomération.

La multiplicité des situations ne permet pas de dresser un tableau précis de l'état de développement des espaces multimédias. La question des personnels y reste primordiale car, la plupart du temps, il s'agit d'emplois-jeunes relativement bien qualifiés mais dont les compétences ne correspondent pas aux exigences des concours de bibliothécaires. La pérennisation de ces emplois d'animateurs se pose donc avec acuité car la grille de la FPT leur propose plutôt une titularisation comme agents administratifs ou, au mieux, comme agents du patrimoine, ce qui situe leur classification bien en dessous de leur niveau d'études et des qualifications mises en œuvre.

Du côté de leur aménagement, ces espaces, dont l'implantation est souvent valorisante afin de souligner la modernité de la médiathèque, occupent des surfaces de plus en plus grandes et en exigent toujours davantage. Dans un rapport d'audit mis à notre disposition par la médiathèque d'Évry, on lit en conclusion qu'un certain nombre de points sont à améliorer :

- la réponse aux attentes fortes du public en recherche d'emploi (utilisation du traitement de texte),
- la qualité de l'accueil,
- une salle trop petite et mal adaptée,
- une fréquentation très importante et un accès internet difficile à cadrer,
- un développement nécessaire pour participer à la réduction de la « fracture numérique, se traduisant par :
 - la mise à disposition de postes,
 - un travail partenarial avec d'autres institutions ou associations,
 - la demande de reconnaissance comme Espace public numérique ».

Si l'on y regarde de près, toutes les questions posées à travers ces observations ont trait à l'usage d'internet dans une médiathèque, en termes d'autorisations d'accès et de gratuité.

Quels usages d'internet par les publics ?

Internet bouleverse la façon de fréquenter les bibliothèques, comme le dit le directeur de la médiathèque d'Évry. En effet, si les lecteurs ont internet chez eux, ils obtiennent l'information à domicile et ne fréquentent donc la bibliothèque que pour des usages traditionnels. En revanche, les autres, souligne-t-il, attendent des services plus diversifiés :

« Dans un premier temps, nous étions très restrictifs et l'utilisation visait la recherche documentaire ; l'usage du mail s'arrêtait à la boîte aux lettres et surtout à la recherche d'emploi, voire aux sites commerciaux (SNCF, appareils ména-

gers, hi-fi, etc.). Dans un deuxième temps, on a autorisé la messagerie et les sites publics commerciaux (pour les réservations). Sont interdits, le *chat*, les jeux en réseau et bien sûr les sites pornographiques... Notre projet est de trouver des partenaires pour aller plus loin, autour de l'alphabétisation avec les classes (échange avec un écrivain par exemple). Il y a une réactivité infinie d'internet. On pourrait indexer certains sites et les mettre en favoris pour une consultation prioritaire (la BPI le fait déjà) : il faudrait une veille permanente avec plus de personnel. Pourquoi référencer des sites ? Par exemple, pour la mise à jour du Code pénal ou du Code du travail. En fait, internet est un outil formidable et dangereux et nous pourrions devenir des trieurs d'information plutôt que des censeurs : on y trouve tout et n'importe quoi. C'est écrit, c'est vrai et juste, pensent des lecteurs non avisés, or on peut douter de la qualité et de la légitimité de cette information, surtout lorsqu'elle provient de sites isolés ; on doit mettre en évidence le caractère incomplet, orienté et erroné de telles informations. »

Quant à la médiathèque de Nilvange, elle a souhaité, elle, ouvrir plus largement cet accès du public, mais de façon payante afin de limiter plus facilement la durée d'utilisation : on peut ainsi utiliser les machines sans pour autant être résident et même sans être inscrit. L'accès est libre en dehors des sites traditionnellement interdits. Quant au téléchargement en MP3 et au *chat*, l'animateur doit les interdire et pour ce faire, il dialogue avec le public. L'usage d'internet est payant, à l'heure, sauf pour les inscriptions à l'université et les demandes de bourse. L'impression des documents doit également être payée.

À la médiathèque d'Albi, il n'y a pas de limite à l'usage citoyen d'internet – seule restriction, les enfants de moins de 12 ans doivent être accompagnés. Pour contrôler, deux logiciels gèrent les accès : l'un décompte le temps passé sur la machine, l'autre permet la capture d'écran afin que l'animateur s'assure que personne ne navigue sur des sites pornographiques ou appelant à la violence et au racisme. Conçu au départ pour initier la population à la micro-informatique et à internet, l'espace multimédia d'Albi est lui aussi dépassé par son succès. Le *chat* est autorisé dans cet espace public, avec l'idée que là il restera « propre » alors qu'ailleurs il a toute chance d'être dévoyé de son axe originel. Le règlement intérieur est répressif dans le strict cadre de la loi républicaine :

« En cas de connexion sur un site enfreignant le code de bonne conduite notamment les sites pernicious (pornographiques, pédophiles, terroristes, contraires aux bonnes mœurs et à l'ordre public...) et/ou de nature à porter préjudice à des tiers, ainsi que la tentative ou l'accomplissement d'un acte de piratage ou d'utilisation illicite d'information circulant sur le réseau, le personnel de l'espace multimédia coupera immédiatement l'accès à internet et pourra exclure l'utilisateur. »

De même à Montpellier, les bibliothécaires, comme bon nombre de leurs collègues, ont longtemps préféré limiter l'accès à internet à trois niveaux : en premier lieu, l'accès n'est autorisé qu'aux personnes inscrites à la bibliothèque, c'est-à-dire à l'une des bibliothèques ou médiathèques appartenant au réseau de la ville, à la différence d'Albi où on peut être inscrit à l'espace multimédia sans être inscrit à la médiathèque ; deuxièmement, les jeux et la navigation libre ne

sont autorisés que depuis peu ; enfin, le *chat* et la messagerie restent étroitement contrôlés. Sous la pression du public qui a plébiscité la navigation libre, cette conception de l'accès a évolué sensiblement et, fin 2003, la commission internet de la médiathèque de Montpellier concluait :

« La navigation libre pourrait être proposée parallèlement à l'annuaire, sur un plus grand nombre de postes. Suspendue à la signature par l'abonné de la charte internet. Uniquement sur les postes soumis à réservation, réservés aux abonnés. En jeunesse : certains postes seulement pour faciliter la surveillance, et toujours un animateur sur place. »

En revanche, les jeux en ligne ne sont pas vraiment les bienvenus, sauf s'ils ont une vertu éducative prouvée, comme en témoigne la synthèse de la même commission internet :

« Dans les quartiers en particulier, les postes sont sous-utilisés si on interdit les jeux. Mais une fois tolérés, les jeux ne semblent pas favoriser la pratique d'autre chose. Le public adolescent est plus difficile à canaliser. Certains jeux sont intéressants – des sites de BD ou des sites scientifiques comme *Les petits débrouillards* en proposent –, autant ou plus que la consultation dite "documentaire" de certains sites de chanteurs ou de sportifs. Intégrer des jeux de bonne qualité dans l'annuaire serait une solution. Accepter les jeux sur certains postes dédiés, maintenir la disponibilité des autres postes de consultation pour les autres usages d'internet ? »

Enfin, à propos du *chat* et de la messagerie, les bibliothécaires font les commentaires suivants :

« Risques de débordements. Risque qu'un public chasse l'autre. Peut-être une borne au Café des lettres ou dans le hall des prêts retours ou dans le hall d'accueil (quartiers) ? Accès payant (?) avec carte d'accès pour éviter les stationnements anonymes et trop prolongés. »

Pour confirmer la volonté des bibliothécaires de contrôler l'accès à internet, la commission concluait :

« En attendant un annuaire commun BNF et BPI qui serait mis à disposition des bibliothèques territoriales, des ajustements sont possibles : faire une place à l'actualité (*À l'affiche en ce moment*), aux coups de cœur des bibliothécaires (*Le/les sites(s) du mois*), privilégier les sites locaux ou régionaux, renvoyer sur les sites de la BPI et de la BNF pour le reste, garder quand même une sélection restreinte de sites incontournables plus un annuaire Jeunesse. Objectif : garder un annuaire qui soit maîtrisable (notamment pour le suivi des sites), qui soit un plus, une aide pour le lecteur, qui ne se substitue pas à la navigation libre. »

De nombreuses questions sont posées : le cédérom de jeux peut-il n'être que ludique ou doit-il avoir une finalité pédagogique ? internet peut-il être offert pour répondre à toute demande du public ou bien doit-il être réservé aux visites de sites dits « culturels » ? la recherche d'emploi peut-elle être accompagnée d'un service de messagerie individuelle ou doit-on la restreindre à la formation de l'utilisateur à la recherche de documentation ? Toutes ces questions montrent que

dans les médiathèques, on aime bien faire la différence entre ce qui relève de la culture – ce qui correspond à la demande d'un public éclairé, à laquelle s'ajoute aujourd'hui la culture populaire véhiculée par les nouveaux supports CD, les BD et DVD – et ce qui ressort du social, en l'occurrence la demande individuelle pour des services mal identifiés tels qu'internet grand public. La frontière qui sépare les deux est floue et relève le plus souvent d'un jugement individuel, indépendant d'une véritable approche philosophique, sociologique ou esthétique de la culture. Internet, dans son élargissement grand public, peut être vu comme le révélateur des *a priori* qui ont cours dans les médiathèques. Si l'on prend le cas de l'Hérault où les médiathèques publiques sont bien équipées en ordinateurs et en réseau ADSL, l'accès au web est contrôlé ou bien s'accompagne pour l'utilisateur d'une taxe supplémentaire ou de certaines contraintes qui en réduisent d'autant la pratique. Comment comprendre les résistances, autant culturelles que techniques, qui aujourd'hui font d'internet un média sous-estimé par de nombreux bibliothécaires de médiathèques publiques ?

L'enjeu n'est certainement ni dans la gratuité ni dans l'accès à internet : il réside dans la question de la liberté totale de navigation dans le respect des interdits déjà énoncés. Là, nous sommes au cœur de la problématique car nous rencontrons l'essence du métier de bibliothécaire, lequel repose fondamentalement sur deux choses : la création d'un fonds de documentation et la connaissance par le bibliothécaire de ce fonds en adéquation avec le public qui fréquente la bibliothèque. Succinctement, c'est une façon d'affirmer que le bibliothécaire crée le fonds qui convient à son public : non seulement il le connaît, mais en outre il fait le bon choix à son bénéfice ou, au moins, le guide vers le bon choix. Ceci sous-entend que le bibliothécaire est en capacité de définir ce que souhaite le lecteur – cela suppose une bonne connaissance du public – ou ce qui est souhaitable pour lui – dans ce second cas, le bibliothécaire possède une mission éducative qui consiste à guider le lecteur en général, et le jeune en particulier, vers les documents qui permettent son épanouissement.

Traditionnellement, pour mettre à disposition du public des documents (imprimés, supports numérisés, etc.), le bibliothécaire opère une sélection dans l'offre commerciale : d'une part, il s'agit d'une offre limitée – ou du moins le croit-il – parce que *Livres Hebdo* ou tout catalogue de disquaire, est un ensemble fini ; d'autre part, le fonds lui-même est fini, pour des raisons de mètres linéaires de rangement et de budget. Autrement dit, le bibliothécaire vit dans une double limitation : celle de ses choix et celle du fonds qu'il offre à l'utilisateur. Concernant cette culture bibliothécaire, on peut reprendre ce qu'en disait D. Lahary, directeur de la BDP du Val-d'Oise, au cours d'un entretien qui portait sur la question de l'appropriation du livre par le bibliothécaire : d'une part, la collection est légitime du point de vue du bibliothécaire car c'est lui et lui seul qui l'a constituée ; d'autre part, l'appropriation, pour avoir lieu, doit fondamentalement être symbolique, d'où le rôle incontournable et quasiment indestructible du catalogage car il s'agit d'une gestuelle professionnelle qui, à travers le toucher, la réécriture

de l'indexation et de la notice, prolonge ce qu'était autrefois le livre lorsque, « enrobé de sa couverture noire, il entrait dans la bibliothèque comme dans les ordres ». Ce geste religieux de l'appropriation perd de sa prégnance car non seulement le livre se couvre d'un film transparent qui le laisse presque nu aux mains du public, mais de multiples pressions convergent pour que les bibliothécaires soient dessaisis de la tradition du catalogage. Au même moment, apparaît un nouveau média qui, non seulement par son intangibilité rompt avec le livre – voire avec tous les autres supports numérisés – et empêche son appropriation physique, mais présente en outre une caractéristique indécente : « sa proposition d'informations... illimitée ». Il nous semble que c'est cette dimension d'infini-tude qui déstabilise doublement les bibliothécaires : en limitant le nombre de sites accessibles à leur public, ils prennent conscience de l'arbitraire de la sélection, lequel existait déjà sans pourtant qu'ils l'aient perçu (c'est ici une autre critique de l'absence ou de la faiblesse des chartes d'acquisition) ; s'ils autorisent la liberté de navigation, ils plongent d'autre part leurs lecteurs dans cet océan d'informations, renonçant à jamais à la construction de collections finies et sélectives qui fondent le cœur de leur métier.

On comprend alors en quoi internet donne le vertige aux bibliothécaires et pourquoi ils ont bien souvent abandonné le terrain à de jeunes recrues, souvent sans grandes qualifications dans le métier, comme s'ils espéraient les voir construire un domaine indépendant, voire étanche au leur, afin de mieux se protéger durablement.

Après une courte décennie de mise en place des espaces multimédias, il apparaît que ce domaine devient incontournable et se place de plus en plus au centre de l'offre des médiathèques pour satisfaire les nouveaux publics, sans compter les élus qui voient là un moyen de valoriser leur politique, le culturel tendant à se « dissoudre » dans le numérique.

La frilosité des bibliothécaires apparaît d'autant plus grande que les pratiques d'interdiction rompent avec la liberté de circulation de l'information et des connaissances dans les espaces culturels dont les médiathèques relèvent. Dans ces dernières par ailleurs, les bibliothécaires n'ont le temps ni de lire les ouvrages ni de consacrer du temps à internet. Or celui-ci est très chronophage et nécessite de s'autoformer régulièrement pour actualiser les nouveautés sur les sites, consulter les *newsletters* de référence et expérimenter par soi-même la validité du contenu intellectuel de l'information, en prévision des demandes des usagers. Peu nombreux sont les bibliothécaires qui s'informent par le biais de la littérature professionnelle, laquelle fournit pourtant une expertise régulière en matière de sites au service des bibliothécaires, ou grâce à la liste de discussion *Biblio.fr*.

Certes, les bibliothécaires ne sont pas documentalistes mais, aujourd'hui, les frontières entre les deux métiers s'estompent, tout comme s'estompent celles qui séparent information, documentation et document. De fait, ce sont le plus sou-

vent les bibliothécaires ayant validé une option documentation dans leur cursus professionnel qui semblent posséder compétence et motivation pour accompagner l'accès à internet. Parmi eux, peu de cadres A font un travail d'expertise de contenus sur les sites, alors même que les réseaux des bibliothèques numériques offrent progressivement des services de plus en plus nombreux. Quant à la veille documentaire, elle fait l'objet de peu de formations professionnelles.

Un média très grand public tel qu'internet remet par ailleurs en cause la manière de répondre à l'utilisateur car il est difficile de faire la différence dans le « surf » sur le web entre ce qui est pratique culturelle, voire sociale (la recherche d'emploi), et ce qui est pratique consumériste. Internet est une pratique individuelle mais, dans le même temps, nombreux sont les usagers – dont peu sont réellement autonomes – qui sont en attente d'une aide, d'un conseil, d'une expertise en matière de classement et de hiérarchisation des contenus que seuls les bibliothécaires peuvent offrir.

Pour conserver la dimension culturelle de leur métier, c'est certainement vers l'invention de nouvelles fonctions de courtiers de l'information que les bibliothécaires devront se diriger. En effet, face au côté infini d'internet et à la qualité très inégale de l'information et des savoirs qu'il recèle, la première fonction que les bibliothécaires devront assurer est la formation à la recherche puis au tri de l'information pour faire face à une question qu'ils doivent en général reformuler afin de se l'approprier et lui donner la dimension scientifique conduisant aux bonnes réponses. Cette fonction de formation dépasse largement la pratique de la recherche documentaire dans un catalogue, par définition limitée : ce face-à-face avec internet exige de nouveaux savoirs, y compris de la part des bibliothécaires, pour utiliser les moteurs de recherche qui permettent d'accéder à la meilleure réponse souhaitable – et non à la seule réponse disponible, comme c'était le cas hier. En intervenant en complément de l'éducation reçue à l'école, dans un domaine très spécialisé qui ne cesse de se développer et de se renouveler, les bibliothécaires ont à l'évidence un rôle essentiel à jouer dans la préparation des jeunes à sélectionner l'information recueillie sur internet.

Le bibliothécaire va donc devenir ainsi de plus en plus indispensable à l'utilisateur parce qu'il va rester le seul – en dehors de la sphère marchande – à pouvoir trouver l'information répondant à une question posée. Ceci signifie certainement une spécialisation de plus en plus poussée des bibliothécaires dans bien des domaines dont les domaines scientifiques. À ce titre, il nous semble que le courtage en information soit – certes, assez loin du livre mais ne le remplaçant en aucun cas – l'avenir assuré des bibliothécaires, à condition qu'ils en acceptent ce que cela suppose de révolutions dans le métier, et surtout de révolutions symboliques.

Les BDP : du bibliobus aux bibliothèques-relais

Les bibliothèques annexes, les bibliothèques-relais et le bénévolat

Certains départements ont mis à profit l'autonomie que leur accordait la décentralisation pour revoir les structures de prêts sur leur territoire. Ainsi, en Moselle comme dans l'Hérault, les BDP ont favorisé le développement des bibliothèques annexes et des bibliothèques-relais qu'elles ont privilégiées aux dépens des bibliobus, créant ainsi de nouveaux espaces répartis sur le territoire du département. La démarche extensive en matière de lecture publique prédomine dans ce choix où il s'agit de générer un rapport au livre qui soit stabilisé. La plus grande proximité dans l'espace territorial entre les lecteurs et les bibliothèques annexes ou bibliothèques-relais tente de pallier les absences du service public qui ont caractérisé les politiques centralisatrices antérieures.

Ces espaces de prêts disséminés dans le département ont-ils modifié le rapport au livre sur ce territoire ? On constate que cela a activé l'implication des populations en termes de bénévolat, les bénévoles constituant en effet une population très nombreuse dans le cadre des bibliothèques-relais dont ils sont les acteurs principaux et nombreux, même si leur ouverture reste minimale vu qu'elle est soumise au temps qu'ils peuvent leur accorder. Leur présence massive suscite des réactions ambivalentes à l'intérieur du corps des bibliothécaires et a généré à ce titre des débats sur le remplacement des bibliobus par les bibliothèques-relais, terme qui recouvre des espaces très différents allant des combles d'une mairie à une salle plus ou moins réservée dans l'une des écoles de la petite ville et parfois, dans le meilleur des cas, dans un espace réaménagé pour ce seul usage.

Ces espaces sont parfois l'objet de ressentiments et de questionnements de la part des bibliothécaires, qui sont quelques-uns à considérer que leur ouverture a été l'occasion d'abandonner le service de lecture publique au profit des bénévoles. Or, par définition, les bénévoles ne sont pas des gens formés, ou ne le sont que lentement. En outre, selon les détracteurs de cette orientation, ils auraient tendance à privilégier des liens personnels et ponctuels avec les utilisateurs plutôt que le lien de service. À cela, certaines directions de BDP répondent que la disparition des bibliobus et leur remplacement par les bibliothèques-relais peuvent être l'occasion de repenser l'une des fonctions des bibliothécaires. La libération du temps passé en tournée qu'induit la création de ces nouveaux espaces fait en effet émerger de nouvelles fonctions, notamment celle de prendre en charge la formation des bénévoles au métier de la lecture publique et d'agir pour le développement des bibliothèques-relais. Dans certains cas, les bénévoles étant des jeunes de 20 à 30 ans, l'idée de les former à des tâches aujourd'hui effectuées par les bibliothécaires devient plus plausible. Telles qu'elles se mettent en place et malgré les débats qu'elles suscitent, les bibliothèques-relais sont aujourd'hui, par leur proximité, une réponse minimale aux formes de désertification culturelle que connaissent certains territoires. Quand ces structures parviennent

à intéresser de jeunes bénévoles, elles peuvent devenir des espaces-relais de formation de populations locales qu'elles stabiliseront s'il y a une volonté politique de créer des emplois de ce type, même à temps partiel. Elles peuvent aussi constituer des espaces de formation professionnelle dans des territoires aux ressources économiques faibles.

Si les critères de la Direction du livre et de la lecture (DLL) du Ministère de la culture concernant la création de bibliothèques-relais semblent simples aux personnes rencontrées dans le cadre de cette enquête – une bibliothèque-relais pour 10 000 habitants –, les conditions de mise en œuvre dépendent essentiellement, elles, de la volonté politique des départements et plus encore des municipalités. Le métier de bibliothécaire ne consiste plus dès lors à être seulement un médiateur entre document et usager ou lecteur, il devient politique face à l'élu et à côté de lui. Mais avant d'analyser cet élargissement, il faut étudier en profondeur le cœur du métier et surtout analyser les forces centrifuges qui, selon plus d'un bibliothécaire, l'ont fait éclater si bien que la question se pose : qu'est-ce aujourd'hui qu'acheter des documents et les cataloguer avant de les mettre en rayon ?

Le livre, objet du flux tendu

Dans le rapport d'activité de la BDP de Moselle⁷, on peut lire :

« Depuis 1996, la Moselle concentre son service public sur les bibliothèques-relais municipales à l'exclusion de tout autre lieu de desserte... L'abstention de tout service direct aux écoles mérite quelques commentaires. Si traditionnellement, les BDP ont longtemps été liées à la desserte des scolaires, il y a lieu de rappeler que la vocation première de ces structures reste la lecture publique...

Le retrait du service scolaire limite le confort individuel des écoles, habituées à une desserte dans leurs établissements. Ce mode d'opération ne présentait du reste pas beaucoup d'autres avantages que de régler le problème récurrent de la faible mobilité des scolaires hors de leurs murs. Mais chacun s'accordera à reconnaître le mérite d'exister à un service dont le rapport qualité-coût se devait d'être analysé : coûts de fonctionnement des bibliobus et de leurs personnels embarqués en tandems peu productifs dans le cadre d'un service réservant quelques minutes à chaque élève, trois fois par an, dans un bibliobus exigu qui n'offre que quelques dizaines d'ouvrages à l'attention de chaque niveau d'âge.

Face à cette situation objectivement préjudiciable à l'instauration d'un service du livre de qualité pour les jeunes lecteurs, le BDP a, par son repli sur la bibliothèque-relais de proximité, suscité le développement d'un lien culturel fort entre cette dernière et les écoles environnantes. Avec dix heures en moyenne d'ouverture hebdomadaire à tous les publics et des temps d'accès spécifiques pour les scolaires, les bibliothèques-relais constituent à présent une réponse cohérente de proximité pour tous les publics, individuels et collectifs. Notamment, le jeune usager fréquentant la bibliothèque durant les périodes scolaires acquiert des réflexes réels de lecteur en s'y rendant de nouveau, seul ou en famille, après l'école. »

7. Département de la Moselle, *Bilan de l'activité du département. La lecture publique*, Metz, BDP, 2001.

Dans ce bilan, tout, ou presque tout, est dit sur ce qui a fondé la politique de suppression des bibliobus au bénéfice de l'ouverture de bibliothèques-relais municipales. Pour accroître la proximité, en termes d'espaces et en termes d'échanges intellectuels, entre les bibliothèques-relais et leur bibliothèque-ressource, trois à quatre annexes de la BDP sont créées en Moselle et les résultats chiffrés sont assez probants : en 2000, l'offre de documents passe de 2 500 dans le bibliobus de 13 m² à 20 000 à la bibliothèque annexe, tandis que le taux d'inscrits en bibliothèque publique passe de son côté de 3 % environ avec le bibliobus à presque 22 % (21,7 % exactement).

Pourtant regrets et nostalgie quant aux tournées en bibliobus sont toujours manifestes chez les bibliothécaires de BDP : « Dans le bibliobus, on était chez nous ; dans la bibliothèque-relais, on n'est pas chez nous [...] Les relais, c'est du quantitatif, mais le qualitatif n'est pas vu », disent certains. Sous cet angle, le bibliobus permettait en effet le contact direct, le dialogue avec les lecteurs, la connaissance des enfants des écoles. À la BDP d'Albi, c'est la rapidité de cette décentralisation vers les bibliothèques-relais qu'on déplore – il faut rappeler que cette BDP avait deux à trois décennies de retard dans cette politique –, celles-ci ne disposant pas immédiatement du personnel ou des locaux nécessaires. Il ne faut pas négliger enfin la perte de revenus occasionnée par la disparition des bibliobus, puisque, à raison de dix tournées par mois, ils donnaient droit à une prime de 15 euros, donc environ 150 euros par mois désormais soustraits à la paie des bibliothécaires.

Avec ou sans leur assentiment, les bibliobus disparaissent et seulement quelques-uns roulent encore dans les départements qui sont en retard pour l'ouverture des bibliothèques-relais. Cette disparition, ajoutée aux changements qui concernent le travail d'acquisition-catalogage (voir chapitre II), fait qu'en BDP les fonctions des bibliothécaires se trouvent profondément modifiées : une fois prise la décision politique d'ouvrir une bibliothèque-relais, préparée puis signée en général par le maire et le directeur de la BDP, chaque bibliothécaire chargé du territoire rencontre le/les bénévoles ou le nouveau salarié – souvent avec les enseignants du village – pour préparer la première liste des ouvrages qui seront prêtés et ceux qu'il faudra acheter. Par la suite, sur la base d'une dizaine de bibliothèques-relais pour chacun, chaque bibliothécaire supervise les choix et les échanges de documents qui, chaque trimestre, ont lieu par lots de 200 à 500, voire 600. Le matin, il reçoit ou va voir son correspondant pour suivre l'évolution de la bibliothèque municipale, lui montre les nouveautés, lui fournit les réservés⁸ et l'aide à pré-

8. À la BDP de Moselle, Les *nouveautés* passent par le « purgatoire », c'est-à-dire des rayonnages près du quai de livraison, sur lesquels les bibliothécaires-relais sont invités à choisir ce qu'ils pensent intéresser leurs lecteurs. À partir de 2005, avec l'aménagement des locaux (transformation des garages en *showroom*), les bibliothécaires de la BDP présenteront de façon « volontariste et subjective leurs préférences et *coups de cœur* (« comme les libraires ») aux bibliothécaires-relais. L'image de la tête de gondole des supermarchés a aussi été reprise pour caractériser cette innovation. La procédure des *réservés* permet, lors du retour d'un ouvrage, de donner satisfaction à un lecteur d'une bibliothèque-relais en lui réservant, jusqu'au passage de son bibliothécaire-relais, ce document. Pour ce faire, il circule des fiches de réservés vers le quai de retour afin de les mettre de côté : la fiche est constituée à partir d'une multiplicité de sources d'information (téléphone, fax, rencontres, etc.) ; il n'y a pas de portage spécifique de ces documents.

parer sa commande. L'après-midi, un chauffeur fait la livraison, donne la liste des prêts de la BDP (sur disquette si la bibliothèque est informatisée) et récupère les ouvrages en retour, lesquels sont rangés par l'ensemble des bibliothécaires et par les chauffeurs (B et C, très rarement A), selon leur disponibilité. Ce travail, bien que répétitif et fastidieux – 1 à 2 heures presque tous les jours vu le nombre de bibliothèques-relais –, ne donne pas trop lieu à conflits, même s'il est évident que certains essaient d'y échapper (quelques catégories B). Travail qui fait dire à l'une des personnes interrogées : « Nous ne sommes que des prêteurs de livres », laissant entendre par là que tout le côté intellectuel et toute la proximité avec le document, contenus dans les activités d'acquisition et de catalogage, ont largement disparu. Une autre, allant dans le même sens, déclare : « On devient des techniciens du livre », considérant que le bibliothécaire de BDP perd son rapport au contenu du document pour devenir un technicien de sa circulation efficace. On retrouve dans ces propos, très clairement exprimés, le concept de « flux tendu ». Effectivement, si l'on attache peu d'importance à la dimension politique du rapport avec les personnels des bibliothèques-relais – « politique » dans le sens de politique de la lecture publique –, le contenu des documents, c'est-à-dire leur essence même, disparaît au profit de la seule forme ou de la seule enveloppe, et ne subsiste alors qu'un ensemble de contenant ou d'objets qui circulent, si possible sans s'arrêter pour ne pas constituer de stocks qui viendraient encombrer les camionnettes, congestionner les BDP ou au minimum manquer aux emprunteurs du lendemain. Cette façon réductrice de voir la fonction de bibliothécaire des BDP n'est pas majoritaire, mais elle tend à se développer parce que le nombre de prêts ne cesse de croître, l'ouverture de bibliothèques-relais étant permanente, alors qu'il n'y a pas de création de postes dans les BDP, certains managers allant même jusqu'à considérer qu'il y existe de notables réserves de productivité.

L'intégration de l'annexe BDP à la médiathèque municipale

Des bibliothèques municipales dynamiques peuvent-elles demander à devenir annexe de BDP ? C'est le cas de la médiathèque de Nilvange qui a totalement fondu les personnels et les subventions en provenance du département et de la municipalité. Malgré les différences politiques – un conseil général de droite et une mairie socialiste –, les objectifs d'économie d'échelle l'ont emporté sur les suspicions, à la condition que le personnel municipal soit mis aussi à la disposition de l'annexe. Ainsi, si quatre salariés sur treize relèvent du conseil général, tous – sauf ceux de l'espace multimédia, parce que l'activité y a peu de chose en commun sauf pour le fonds des cédéroms – naviguent entre travail interne et service public selon les contraintes d'horaire d'ouverture à la médiathèque et, pour les correspondants des bibliothèques-relais, celles de l'annexe de la BDP. Les salariés ont été récemment recrutés par des jurys de la FPT où siégeaient représentants du conseil général et de la mairie.

Les subventions sont mélangées pour être mises au service de l'établissement pris dans sa double fonctionnalité : les équipes de chaque secteur – jeunesse, fiction adultes, documentaire adultes, etc. – assument collectivement les choix des collections pour l'annexe de la BDP d'une part et la médiathèque municipale d'autre part, les collections étant nécessairement séparées puisque l'une d'entre elles sort régulièrement vers les bibliothèques-relais.

Alors que l'on aurait pu s'attendre à des préséances où l'aurait emporté l'appartenance au conseil général ou à une catégorie (A ou B), cet établissement pratique parfaitement l'osmose entre la BDP et la médiathèque municipale, avec un très fort engagement des personnels dans leur travail. Cette situation semble être due à la conjugaison de deux éléments : la majorité des bibliothécaires ont été recrutés à la même période et ont approximativement le même âge, et leurs trajectoires professionnelles ont été accomplies essentiellement en dehors du métier de bibliothécaire et plus particulièrement dans le travail social. On se trouve ainsi en présence d'une cohorte homogène en termes de mouvance sociale et d'âge, et plutôt vierge de tradition professionnelle. La conséquence est que les bibliothécaires de Nilvange n'accordent qu'une importance relative au catalogage – ce qui les fait parfois être en conflit avec le personnel de la BDP, plus attaché aux principes du métier – et souhaitent par exemple que le catalogue soit mis le plus rapidement possible à la disposition du public sur internet plutôt que d'attendre qu'il soit parfait.

Allant dans le même sens, les bibliothécaires font preuve d'un attachement minimal au travail de flux des documents, qu'ils accomplissent et dont ils ne récusent pas le bien-fondé, mais sans conteste, leur investissement va dans le service au public, quelle que soit la bibliothèque. L'animation et l'action culturelles tiennent une place importante dans le cadre de manifestations variées où chacun, pour élargir le public, cherche à être plus inventif que le collègue. Ainsi, la médiathèque rayonne sur toute la vallée : 4 000 inscrits actifs pour une population de 5 300 habitants à Nilvange⁹. Il semble que cette petite structure tienne son succès des conditions exceptionnelles de recrutement. Mais n'est-il pas en même temps paradoxal de voir ceux qui aujourd'hui sont les plus engagés dans leur activité expliquer à qui veut bien l'entendre qu'ils ont d'autres projets « parce que l'on ne peut pas faire une vie entière dans une médiathèque » ? Quel enseignement tirer de ce que l'emploi que ces jeunes bibliothécaires ont aujourd'hui dans une médiathèque dynamique est perçu par une fraction d'entre eux comme seulement un passage ou un moment de leur trajectoire professionnelle ?

Les bénévoles dans les bibliothèques municipales

Les bibliothécaires bénévoles sont la cheville ouvrière des bibliothèques municipales-relais car nombre de municipalités n'ont pas les moyens de financer un

9. Parmi les Nilvangeois, 30 % sont inscrits à la médiathèque.

poste ou un demi-poste d'agent, ou bien n'en font pas leur priorité politique. En conséquence, ce sont donc des bénévoles qui tiennent la bibliothèque-relais et l'ouvrent entre 6 heures et 15 heures par semaine s'ils sont assez nombreux. Ils appartiennent en général à la mouvance du conseil municipal, comptent parmi eux des femmes mariées, des personnalités locales, des enseignants ou des retraités. Comme pour les bibliothécaires, il s'agit essentiellement de femmes, ayant entre 40 et 50 ans, dont la plupart sont sans activité professionnelle¹⁰. Parmi ces bénévoles, on rencontre de plus en plus de jeunes qui tentent, à travers cette activité publique, de renforcer la vie culturelle et sociale des villages ou des petites villes.

En Moselle, l'activité de près d'une bibliothèque-relais sur deux (57 sur 122) repose sur les bénévoles, lesquels représentent les trois quarts (78 % exactement) des bibliothécaires des communes de moins de 10 000 habitants affiliés à la BDP. Les 32 bibliothécaires statutaires de la BDP ont donc à faire avec 650 bénévoles, dont la moitié est sans formation, alors que dans le Tarn, ils sont 34 pour encadrer « seulement » 200 bénévoles, dont moins de 40 % sont formés. Les bibliothécaires des BDP ont la hantise – et ces chiffres l'alimentent – que les bibliothèques-relais deviennent les bibliothèques personnelles de quelques bénévoles.

En général, ce n'est qu'au moment de l'ouverture de la bibliothèque-relais que le personnel des BDP fournit de l'information au bénévole, lorsqu'il achète ou récupère les premiers rayonnages, « dans l'urgence » comme le précise un bibliothécaire de la BDP d'Albi. En effet, faute de temps et de disponibilité de personnels en interne, les BDP ont externalisé la formation de ces bénévoles auprès de trois ou quatre cabinets de formation qui sillonnent la France et transmettent les savoirs indispensables au cours de stages organisés par les BDP – ce qui fait dire à un bibliothécaire de la BDP de Moselle que l'on peut rencontrer des bénévoles mieux formés que des agents des BDP. Cette externalisation peut également relever d'un choix car, comme le dit un des animateurs d'Albi,

« il est important que la formation soit assurée par quelqu'un de l'extérieur ; la BDP n'a pas à apporter la bonne parole mais à ouvrir le débat avec les bénévoles ».

Au total, entre l'organisation des stages (2 à 3 par mois à Metz), le suivi des stagiaires (recherche de financement, conventions, hébergement...), leur délocalisation vers les annexes, les bilans, etc., c'est un demi-poste par BDP.

Des bénévoles interviennent aussi dans certaines bibliothèques ou médiathèques de ville comme à Nilvange par exemple, où ils sont une vingtaine, enseignants mais pas exclusivement, qui appartiennent à l'association des Amis de la médiathèque, à participer aux animations enfantines en étroite collaboration avec les personnels statutaires. À travers ce bénévolat, il s'agit d'entretenir une sorte de « bouillon de culture » autour de la bibliothèque qui favorise la diffusion d'une

10. Pour une présentation des bénévoles et de leurs motivations, voir en particulier Nelly VINGTDEUX, « Bénévoles et volontaires de l'offre de lecture en milieu rural », *BBF*, t. 48, n° 2, 2003.

image positive du livre auprès des jeunes et des enfants afin qu'il devienne un objet familier.

Il est probable que professionnels et manageurs des bibliothèques aient à réfléchir longuement sur le devenir du bénévolat dans leurs établissements, en particulier dans les villes de plus de 10 000 habitants. En effet, à un moment où les moyens mis à disposition des bibliothèques ne peuvent plus croître beaucoup, que se développe la demande d'animations de proximité, médiations en tout genre, tandis que des personnes ayant davantage de disponibilité – jeunes retraités, étudiants, chômeurs qualifiés, femmes non salariées, etc. – sont en quête d'activités valorisantes, on pourrait imaginer de nouveaux rôles pour les bénévoles. Il ne s'agit pas, bien sûr, de les voir se substituer aux professionnels ni de faire d'eux un moyen de pression pour réduire l'emploi des professionnels ou ne pas l'augmenter. Il s'agit plutôt d'inventer de nouveaux rôles et des statuts pour eux, à côté et en complément des bibliothécaires professionnels, dans l'action culturelle, mais aussi dans le rangement, aux banques de prêts et de retours, à l'accueil, etc. Il ne s'agit pas non plus de donner place à l'illusion que le recours aux bénévoles permettrait d'augmenter les heures d'ouverture des bibliothèques, car celles-ci ne sauraient en effet l'être sans la présence de professionnels confirmés.

Aux États-Unis, où fonctionnent des processus d'intégration sociale dans et par ce que les Anglo-Saxons dénomment la « communauté » – ce qui serait ici le « local » –, les bénévoles ou volontaires sont en général des lycéens, des étudiants ou des retraités engagés dans un processus de volontariat à travers des institutions spécifiques : dans certains établissements secondaires, le volontariat de courte durée est obligatoire, comme une sorte de service civique. Dans une bibliothèque municipale de Floride (voir encadré), le temps de présence des volontaires équivaut à un peu moins de 10 % du temps d'activité des professionnels, lesquels les encadrent dans des tâches qu'ils n'auraient guère le temps de bien faire ou pour lesquelles une grande qualification n'est pas nécessaire : tris et rangements de documents, répartition des internautes sur les machines, réception du public pour les animations culturelles en complément des bibliothécaires, etc.

L'équilibre est à trouver entre deux options : l'une consiste à affecter les bénévoles à des fonctions qualifiées, ce qui peut être vécu comme une concurrence par les professionnels ; l'autre consiste au contraire à les affecter à des tâches subalternes, niant par là ce qu'apporte le bénévolat. Il faut donc faire preuve de beaucoup d'imagination. Reste enfin à construire les processus d'intégration sociale et affective entre professionnels et bénévoles. Il semble que l'offre de service faite par une partie de la population et la mise à disposition de son temps libre devraient rencontrer les besoins d'une autre partie sans que cela passe nécessairement par des relations marchandes ou salariales. Autrement dit, le bénévolat qui fonctionne dans les régions rurales à travers les bibliothèques-relais devrait pouvoir fonctionner aussi bien en ville où les besoins sont au moins aussi criants.

Être bibliothécaire en Floride

À Delray Beach, une station balnéaire au nord de Miami, la bibliothèque publique compte 31 800 inscrits pour une population de 50 000 habitants, soit un taux d'inscrits de 64 %. Même si cette ville a la particularité de posséder un taux élevé de retraités des classes moyennes – dont on sait qu'ils fréquentent plus les bibliothèques que les autres classes d'âge et les autres catégories sociales –, il n'en demeure pas moins que ce taux est élevé, comparé aux ratios français.

Nature des documents

	Livres adultes	Documents audio	Livres de poche	Jeunesse	Total
Nombre prêts en 2003	177 350	20 585	7 919	47 981	253 835
% du total des prêts	70	8	3	19	100

Dans cette bibliothèque, qui correspond à une médiathèque puisqu'elle diffuse tous les supports et dispose d'un espace multimédia avec plus d'une dizaine de postes, le travail est très divisé : d'un côté, l'espace de circulation ou service au public et, de l'autre, les références ou travail interne. Ce n'est que dans ce second secteur et dans l'encadrement en général que l'on trouve les bibliothécaires diplômés titulaires d'un *Master degree* et plus précisément d'un *Master of Library Sciences*.

Cette médiathèque possède un statut particulier aux États-Unis puisqu'elle est privée et gérée par une fondation (au sens des associations françaises loi 1901) : elle reçoit un peu plus de 50 % de ses moyens financiers de la municipalité et doit se procurer le reste auprès de donations institutionnelles (entreprises en particulier) ou privées. Ces dernières représentent l'essentiel des revenus complémentaires avec des dons annuels de 10 ou 20 dollars (défiscalisés pour les donateurs) en grande partie liés à la satisfaction du public. D'où une exceptionnelle mobilisation des bibliothécaires dans les tâches d'animations culturelles que l'on ne rencontre pas dans les autres bibliothèques. Le programme propose des rencontres avec des écrivains, des conférences sur tous les sujets (la guerre de Sécession, tenir un journal, le pouvoir du rêve, la santé, le bien-être, l'histoire locale, les livres de jeunesse, etc.), des projections de films, quelques concerts et spectacles de danse dans la salle polyvalente, etc. Une animatrice bénévole organise des groupes de réflexion sur des ouvrages particuliers ou sur des genres en littérature : cette initiative rencontre une très large audience et les participants préparent des interventions sur les divers sujets abordés.

Le directeur-adjoint indique qu'être « compétitif » signifie pour lui développer les raisons pour le public de fréquenter la bibliothèque, c'est-à-dire améliorer les collections, augmenter le temps d'ouverture (61 heures hebdomadaires dont 5 heures le dimanche après-midi durant l'hiver), améliorer les conditions d'accueil en installant un café, etc. D'où aussi le parti pris de proposer tous les *best-sellers* au public. Comme il n'est guère possible de les acheter en quantité suffisante et que ces ouvrages encombreraient les rayons après 3 ou 4 mois de prêt, les bibliothèques américaines passent des contrats de location avec les éditeurs pour 30 ou 50 ouvrages pour une durée de 3 mois.

Enfin, les bibliothèques recourent beaucoup au bénévolat – dénommé « volontariat ». Pour 23 bibliothécaires à plein temps on compte pas moins de 50 à 60 bénévoles qui proviennent des programmes locaux (*community*) de volontariat ; ils travaillent entre 8 heures et 12 heures par semaine. Hier ne se présentaient que des retraités, tandis qu’aujourd’hui des jeunes lycéens les rejoignent, certains établissements rendant obligatoires ces stages de volontariat. Les bénévoles interviennent partout dans l’espace de circulation sauf aux banques de renseignements et à la banque de prêt (ils enregistrent toutefois les nouvelles inscriptions) : informations pratiques, rangement des documents, soutiens dans l’usage d’internet, aides diverses, etc.

Vers une ingénierie pour les bibliothèques-relais

Comme dans les médiathèques municipales, le flux des documents est une cause d’affolement chez les bibliothécaires qui, d’une certaine manière, prennent conscience de la transformation de leur profession à travers l’accroissement du nombre de prêts. Si en réalité, comme on l’a déjà dit, l’accroissement par bibliothécaire n’est pas très important (moins de 1 % par an), il est en revanche concentré sur quelques heures de la journée ou de la semaine (au moment des prêts, des retours avec le bipage des documents et surtout au moment du rangement). À volume de personnel constant ou presque, la productivité du travail de prêt-retour doit croître, et pour ce faire, peut-être faut-il inventer des organisations ou des circuits différents qui allègent les tâches des bibliothécaires. Il en est de même pour les procédures d’acquisition et surtout de catalogage comme on l’a vu dans le chapitre précédent. Il y a en effet de réelles fonctions à créer pour soutenir le développement des bibliothèques-relais et peut-être pour y élargir le nombre d’inscrits.

À cet égard, nombre de bibliothécaires interrogés ont mis en avant le travail d’ingénierie que les BDP devraient mettre en œuvre en direction des bibliothécaires-relais, sans toutefois réussir à bien détailler ce que recouvre ce terme. En fait, cette fonction d’ingénierie possède plusieurs facettes dont l’une, pratiquement jamais exprimée malgré son caractère stratégique, consiste à convaincre les élus locaux, en premier lieu le maire, que l’ouverture d’une bibliothèque municipale est le premier pas vers le développement culturel de son village et, qu’à ce titre, il devient donc nécessaire de mettre des moyens matériels et surtout humains suffisants pour achever le processus.

Ce travail de persuasion ne peut bien sûr se satisfaire de discours et la démarche, pour être convaincante, doit reposer sur des pratiques, en particulier sur des actions culturelles, qui dans le village fassent événement pour les élus. Il semble qu’en dehors du directeur, les bibliothécaires des BDP ne s’estiment guère légitimes pour accomplir ce travail de nature politique qui consiste à persuader de la nécessité de développer les bibliothèques-relais et les activités environnantes. Or, il s’agit d’un travail quotidien qui ne peut être porté que par le bibliothécaire

en lien étroit avec ses intermédiaires locaux, et le directeur de la BDP, lui, doit encourager cette délégation de légitimité pour décupler son rayonnement.

La seconde grande dimension de cette ingénierie de la BDP en direction des bibliothèques-relais réside dans la fonction de conseil inhérente au métier de bibliothécaire, laquelle se décline selon plusieurs axes :

- organisation de l'espace attribué par la mairie et distribution des rayonnages,
- premiers achats pour la dotation d'ouverture, puis orientations pour une politique documentaire correspondant aux besoins et souhaits des publics,
- indexation des achats,
- rangement des collections,
- informatisation et participation au réseau informatique départemental,
- éventuel recrutement de bénévoles,
- etc.

Les BDP doivent assurer la formation des bibliothécaires-relais, directement si elles en ont les moyens, en sous-traitant sinon car la pérennité du réseau départemental de bibliothèques-relais passe par la cohérence de l'organisation des bibliothèques municipales, du catalogage (en vue de la mise sur internet du catalogue du réseau départemental des BM), etc. Cette cohérence ne peut exister qu'à travers une mise à niveau, lente mais nécessaire, de tous les personnels du réseau. Quant au rayonnement des bibliothèques-relais et à la valorisation des documents, cela passe par des actions culturelles exigeant quelques moyens matériels mais surtout des savoir-faire que les BDP continuent à mettre à disposition (voir encadré). Dans chaque BDP, si les organisations sont fort différentes, nous avons rencontré des bibliothécaires très investis dans cette fonction, en raison à la fois de leur trajectoire socioprofessionnelle et de leur amour du livre. Les actions qu'ils mènent dans les villages ou au cours de manifestations départe-

L'action culturelle dans la BDP de l'Hérault

Le service des médiations et de la lecture jeunesse est expérimental et préfigure le modèle d'organisation des services de la BDP à l'horizon 2007. Sa particularité consiste dans la formation de cellules qui travaillent par projets avec des partenaires inter-réseaux : le cas de la cellule « médiation collègue » par exemple qui développe des actions réunissant, dans certaines classes d'un collège du département, du personnel de la BDP, la bibliothécaire municipale, la documentaliste du CDI, le professeur de français, des écrivains et bien sûr les élèves qui participent ainsi à ces ateliers d'écriture et de lecture.

Il en est de même avec la cellule « médiation petite enfance » dont les actions en direction des tout petits ont pour objectif de lutter contre l'illettrisme et les inégalités culturelles. On y retrouve des bibliothécaires bénévoles, du personnel de la petite enfance des communes (assistantes maternelles, instituteurs de maternelles) et des parents pour assister aux formations, conférences et animations culturelles organisées par le personnel de la BDP.

tementales, en assurant une présence culturelle aux retombées non négligeables sur les bibliothèques-relais, ponctuent le calendrier des écoles, des adolescents, des retraités...

En même temps, les bibliothécaires des BDP n'ont pas à se substituer aux bénévoles et ne sauraient donc devenir des conseillers en lecture. Ils doivent préparer les bibliothécaires-relais à devenir des intermédiaires entre les publics et eux-mêmes, de sorte à commander aux BDP les documents aptes à satisfaire les attentes de ces publics. Pour le dire autrement, les BDPistes ont pour fonction essentielle de stimuler leurs intermédiaires pour qu'ils fassent remonter un maximum d'informations vers la BDP. Leurs fonctions doivent être vécues par les deux parties comme complémentaires et indissociables. Comme l'exprimait un bibliothécaire d'Albi,

« on doit passer de plus en plus de temps à l'extérieur pour gagner la confiance des correspondants et de tout le réseau ; il faut casser le lien de dépendance [des correspondants vis-à-vis des BDPistes] qui existe encore pour créer une confiance. Pas de substitution au personnel local, mais les aider à trier les livres reçus, à les indexer, etc. ».

La finalité de la fonction de conseil, selon un directeur de BDP, c'est de faire en sorte que le rôle essentiel des BDPistes soit de permettre la remontée d'informations des bibliothèques-relais, en particulier les problèmes rencontrés, afin de les aider à les résoudre. À l'extrême limite, selon un autre directeur, les BDP pourraient ne plus faire de prêt pour n'assurer qu'un rôle de conseil en ingénierie et en formation d'une part et servir de ressources pour les actions culturelles d'autre part.

Un autre va encore plus loin considérant qu'à terme, les BDPistes sont condamnés parce qu'ils n'ont pas de contact avec le public – et aussi parce que la plupart rejette la mobilité obligatoire vers les bibliothèques municipales – et qu'il deviendra donc nécessaire de créer ces nouvelles fonctions. Autrement dit, parce qu'ils sont conduits à s'éloigner du livre à cause de la conjugaison de plusieurs éléments – la réduction du temps passé en acquisition-catalogage, le travail en flux tendu dans les prêts-retours qui transforme le document en objet, l'éloignement du public –, les bibliothécaires des BDP vont assister à la transformation rapide de leurs fonctions vers le soutien stratégique au développement des petites bibliothèques et médiathèques municipales. Il est probable que cette adaptation nécessite de gros efforts de formation pour qu'ils puissent dialoguer avec les pouvoirs politiques locaux et devenir les conseillers en ingénierie-bibliothécaire dont les villages et les petites villes ont besoin.

Les actions culturelles

Trois termes sont nécessaires pour aborder la notion d'actions culturelles avec les bibliothécaires, qui, sans être synonymes, peuvent recouvrir la même chose ou au minimum se recouper : « action culturelle », « animation culturelle » et « médiation » – les trois au singulier ou au pluriel –, mais le plus approprié semble être le premier car l'action culturelle dépasse la simple animation pour à la fois être plus diversifiée et s'inscrire dans la durée. Après avoir observé la diversité des actions culturelles lancées par les médiathèques ou les BDP, on s'intéressera à la fonction qu'elles remplissent, leur efficacité étant objet de débat. Enfin sera abordée la question des catégories les plus engagées dans ces actions pour tirer quelques conclusions sur la place de ces actions dans le métier de bibliothécaire.

L'extrême diversité

Ce qui peut distinguer les actions culturelles – à entendre dans le sens large du terme – de l'animation, c'est que les premières s'inscrivent plutôt dans la durée alors que l'animation a une portée plus immédiate comme, par exemple, ce qui est fait en direction des élèves des écoles et de la petite enfance ou autour d'une petite exposition de disques ou de livres organisée et médiatisée dans la ville en général à l'occasion d'un événement tel que l'anniversaire de la naissance ou de la mort d'un auteur.

La plupart des professionnels défendent l'idée que les actions en direction de la petite enfance et des écoles sont bénéfiques, comme le souligne un bibliothécaire de la BDP de Moselle :

« les animations attirent les lecteurs et en particulier les enfants : c'est un point d'accroche pour conduire le public vers les bibliothèques. Il faut intéresser les enfants à la vie de la bibliothèque, à travers la fabrication d'un journal par exemple, y compris avec l'objectif d'en faire des bénévoles des bibliothèques-relais ».

Les bibliothécaires montrent ce qu'ils font dans les bibliothèques pour que les enfants apprécient ces espaces. Un bibliothécaire de Vandœuvre considère, quant à lui, que la fréquentation assidue de l'école conduit les enfants qui seront les adultes de demain à s'inscrire en bibliothèque.

Un autre bibliothécaire de cette même ville définit l'action culturelle comme « savoir donner vie à un lieu et montrer [les collections] pour faire aimer ce que l'on possède ». À Nilvange, les bibliothécaires sont allés à la rencontre des gens du voyage sur l'aire réservée pour eux avec l'idée de leur montrer de cette façon une autre image de la médiathèque que celle qu'ils avaient, en l'occurrence l'image du blockhaus – même de verre. Avec les adolescents venus les voir, ils ont continué ce travail à l'intérieur même de l'institution afin de les amener à avoir une vision positive de la culture savante : une manière de tisser le lien

social entre la ville et la société de ces personnes maintenues à la périphérie de la ville ; une façon pour le directeur de faire concrètement du service public.

Comme le montre cet exemple, l'action culturelle peut donc viser un public particulier, la petite enfance par exemple, pour lutter contre l'illettrisme et les inégalités culturelles. Le point d'orgue en la matière, c'est *Lire en fête*, manifestation qui concerne toute la France : des dépliants largement diffusés invitent la population à participer à un grand nombre de manifestations qui mettent en valeur les livres – avec quelquefois des écrivains –, les disques, en un mot les collections des bibliothèques. Dans certaines villes, *Lire en fête* mobilise la presse, les élus et une large partie de la population avec des jeux dans l'espace urbain, des récompenses (culturelles) pour faire que, le temps d'un long week-end, la bibliothèque soit le centre du monde.

À travers des expositions ponctuelles plus modestes, les bibliothécaires mettent en avant un aspect de leur fonds à l'occasion d'un événement national ou international, sur des sujets divers concernant la musique, la littérature, un voyage, etc. Les BDP louent à leurs correspondants des expositions itinérantes qu'elles achètent ou bien qu'elles montent en interne. Enfin, des animations spécifiques sont réalisées, qui s'adressent à des cibles particulières : pour le dire comme le dirait un professionnel de la publicité, « l'heure du conte est omniprésente dans tous les établissements avec son lieu et ses horaires réservés ».

À la médiathèque d'Évry, pour faire apprécier les collections ou plus encore pour gagner de nouveaux publics, l'action culturelle constitue un axe fort de la politique de la direction. En partenariat avec les centres sociaux de quartier, la médiathèque reçoit des groupes d'adolescents, si possible en dehors des heures d'ouverture comme c'est le cas pour les scolaires, afin de les sensibiliser à la lecture ou à toute autre forme d'expression culturelle. Des bibliothécaires animent des groupes d'alphabétisation

« pour faire prendre [à ces publics éloignés de la culture] le chemin des bibliothèques comme lieu de ressource : il ne s'agit pas de se substituer aux centres d'alphabétisation mais de leur donner un plus en dépassant les seuls ouvrages utilitaires et en leur montrant la diversité extrême de la bibliothèque ou des supports ».

Le samedi après-midi, des séances de projection de documentaires sont organisées pour élargir le champ de connaissances des adolescents afin de les amener à exprimer d'autres demandes culturelles. Enfin, le secteur emploi-formation vise, au-delà d'un soutien à la recherche d'un emploi ou d'un stage, à toucher des publics qui ne fréquentent pas d'habitude la médiathèque : des groupes de travail sont reçus avec leurs formateurs plusieurs fois par an pour une sensibilisation à un choix plus large de sources de données.

Les animations culturelles, voire sociales, constituent donc un axe majeur de l'activité des bibliothèques et des médiathèques. Le temps mobilisé à cet effet représente 10 à 15 % du temps de travail des bibliothécaires, ce qui est beaucoup,

d'autant que la façon de chacun de s'investir est différente, certains souhaitant ne pas dépasser leurs horaires de travail ou d'autres, tout simplement, n'ayant pas la fibre de l'animation sociale qui oblige à se mêler à des couches sociales qui leur sont plus ou moins étrangères.

Qui fait quoi dans l'animation culturelle ?

Dans une médiathèque comme celle de Nilvange où le personnel est jeune et possède une culture unifiée par le creuset d'un fort recrutement au moment de l'ouverture, tout le monde participe avec enthousiasme aux actions culturelles : ainsi, lors de la *Nuit de la lecture*, tous les bibliothécaires sont présents (la nuit de travail est compensée par des jours de récupération). Ce qui est surtout important, c'est que l'action culturelle – ou à d'autres moments la médiation – n'est pas une affaire de spécialistes.

À la médiathèque Jean-Jacques Rousseau, située dans le quartier populaire de la Paillade à Montpellier, si tous les professionnels quel que soit leur statut sont attachés aux formes traditionnelles du métier, une partie cependant vient du milieu associatif ou en a la fibre militante : contractuels et statutaires sont devenus bibliothécaires pour mieux s'investir dans des actions sur le quartier, pour stabiliser leur emploi, pour élargir et pérenniser leur mode d'intervention. Ce sont eux qui se portent volontaires pour ouvrir la médiathèque aux heures chargées du mercredi et du samedi, jours où il faut être présent, très disponible, prêt à juguler tout débordement de la part d'un public peu familier des codes sociaux réservés aux lieux culturels.

L'organisation du travail y est à deux étages : le premier niveau, comme ailleurs, assure le fonctionnement de la médiathèque et concerne l'ensemble du personnel ; le second innove dans des actions particulières, sur la base du volontariat et de compensations dans l'aménagement du temps de travail, ce qui permet de mener, peu à peu, des partenariats avec les réseaux sociaux existants, avec les enseignants, avec les artistes – apprentissages mutuels qui n'ont rien de facile.

À la BDP d'Albi, la réorganisation de la fonction animation a conduit à créer une cellule d'animation transversale à l'organisation générale, à laquelle participe un membre de chaque équipe territoriale. Selon un responsable de la BDP, c'en est fini de la spécialisation de quelques bibliothécaires, déconnectés de la vie quotidienne de la BDP, s'engageant dans des initiatives extrêmement pointues qui, certes, pouvaient les satisfaire personnellement mais ne correspondaient pas nécessairement aux attentes du public, dans les villages. Bien que la décision de mettre un terme à cette politique n'ait pas eu l'assentiment de tous les conseillers généraux qui souhaitaient la poursuivre en raison de la visibilité que leur donnaient ces manifestations, la responsabilité de l'action culturelle a été confiée au service des bibliothèques-relais. Pour le directeur de la BDP, l'animation est une question d'organisation, et avec un organigramme adéquat, tout le monde peut

et doit participer aux actions culturelles car la préoccupation doit être partagée par toutes les catégories A et B.

Point de vue qui n'est pas toujours partagé ou au moins pas toujours mis en œuvre : dans une autre BDP par exemple, cette fonction est partagée entre un cadre A, qui initie et planifie les actions, et un agent de catégorie C, qui a échoué au concours d'agent du patrimoine, lequel a plusieurs fonctions qui l'occupent pratiquement à mi-temps :

- la gestion des 25 expositions acquises par la BDP : planning des expositions, planning du matériel en prêt (vitrines, vidéo...), suivi des retours et contrôle des éventuels manquants, détériorations ; quelquefois même les livraisons quand il n'y a pas de chauffeur disponible ;
- le renouvellement des expositions (2 par an) selon les demandes des bibliothèques-relais (une exposition et une malle thématique). La création d'expositions, qui peuvent être réalisées à la demande d'une association, d'un théâtre..., a lieu par achat à l'extérieur ou en interne en exploitant différentes sources : le bouche à oreille, les offres de réalisateurs extérieurs, la recherche sur le web, etc. ;
- l'organisation de manifestations à la demande des bibliothèques-relais, de tournées de conteurs, etc. ;
- l'acquisition de documents (livres, BD, CD, VHS, etc.) en rapport étroit avec ces événements : il en fait la préacquisition tandis que le choix est validé par le responsable ; et dans ce cas, il participe à l'équipement des ouvrages.

Les actions culturelles apparaissent comme un des vecteurs privilégiés des BDP pour satisfaire une demande des élus et mettre en marche tout le réseau des bibliothécaires-relais, dans *Lire en fête* par exemple et, de façon plus ponctuelle, autour d'une initiative dans une bibliothèque municipale.

Dans les grands établissements urbains, la situation peut être considérablement différente, les élus ne souhaitant pas nécessairement que se multiplient les initiatives culturelles de la bibliothèque, car d'autres institutions (théâtre, conservatoire, salle de danse...) sont plutôt dédiées à cette fonction. À Albi – où, selon un responsable de la médiathèque, le multimédia est l'un des piliers de la politique culturelle municipale –, l'action culturelle est restreinte et confidentielle faute de personnel en nombre suffisant pour la prendre en charge.

Les situations de l'action culturelle apparaissent donc fortement différenciées selon les lieux : spécialisation des bibliothécaires ou participation de tous aux animations ; confidentialité des actions ou vaste publicité avec mobilisation des réseaux et des publics. Cette disparité tient largement aux différences de positions, pour ne pas dire aux points de vue contradictoires, des bibliothécaires eux-mêmes quant aux objectifs de l'action culturelle.

Les objectifs de l'action culturelle

On peut ramener à trois grandes catégories les objectifs de l'action culturelle : attirer de nouveaux lecteurs, faire connaître les collections, créer un événement. Chacune peut ne pas être portée par les mêmes acteurs, n'a pas du tout la même résonance et n'atteint pas nécessairement les objectifs escomptés, sans que personne y trouve trop à redire. Nombre de commentateurs n'hésitent pas à dire, ou à écrire, que les actions culturelles ont d'abord pour objectif la satisfaction des bibliothécaires. Reste une question, celle de la convergence de leur satisfaction au travail avec les objectifs de leur employeur ou de l'institution qui les rémunère : on peut penser que des arbitrages sont nécessaires pour éviter toute dérive, tout en sachant que ces actions culturelles peuvent rejoindre certains projets d'ouverture des bibliothèques vers les autres institutions culturelles de la ville...

Peu de bibliothécaires défendent l'idée que les actions culturelles peuvent accroître le nombre des lecteurs : d'une part parce que le lien de causalité est indémontrable, d'autre part parce que chacun perçoit confusément que les animations ne touchent guère que les publics déjà conquis. La situation est donc paradoxale : alors que la plupart des professionnels concluent à la faible efficacité des initiatives qui les mobilisent, celles-ci ne cessent de se développer.

Deux types de réponses s'offrent à nous pour traiter ce paradoxe. La première prend au sérieux l'affirmation selon laquelle nombre d'actions culturelles ont pour objectif de faire connaître les collections : le bibliothécaire, par professionnalisme, veut montrer au grand jour ce qu'il tient caché dans ses réserves et sur ses rayonnages. Son besoin de reconnaissance sociale, il tente de le satisfaire en exposant ce qu'il a collectionné en travaillant dans l'ombre à créer catalogues et notices au bénéfice d'un public qui ne le sait pas : d'où les expositions de trésors patrimoniaux et, de façon plus moderne, d'ouvrages régionaux qui font retour au patrimoine. Mettre à la lumière un fragment de collection est un moyen d'affirmer une identité professionnelle que le quotidien du flux tendu des prêts-retours a largement entamé : afin de ne pas être seulement des techniciens du livre ou des prêteurs de documents, les bibliothécaires prennent la parole en publiant les résultats de leurs efforts cachés et masqués par la banque que l'utilisateur voit quotidiennement dans la bibliothèque. Dans ce cas, l'exposition ne vise pas l'élargissement de l'auditoire mais la rencontre avec le lecteur, dialogue vécu comme vecteur de compensation d'un quotidien qui a éloigné le bibliothécaire professionnel du livre. Ce qui explique aussi que certains bibliothécaires, qui n'ont pas suivi la trajectoire professionnelle traditionnelle du livre par le biais du CAFB, ne se dirigent pas vers ce type d'animation et en préfèrent d'autres, toutes aussi ludiques et compensatoires, telles que musique, contes, images, cinéma, etc.

La seconde réponse que l'on peut apporter au paradoxe de cet investissement disproportionné tient certainement à la dimension événementielle des actions culturelles : au-delà de la satisfaction des bibliothécaires qui voient leurs efforts

récompensés par un accroissement de la fréquentation, les événements culturels font la part belle aux élus qui les financent : la médiathèque comme la BDP appartiennent en effet désormais au domaine du politique, surtout si elles affichent la modernité grâce à un espace multimédia. La visibilité de l'événement sert le politique qui doit en échange maintenir, sinon accroître, la subvention de fonctionnement ou la surface de la bibliothèque. Si ce nouveau *potlatch* peut amuser, il n'en fait pas moins partie des rites d'échange symboliques entre les professionnels des bibliothèques et les politiques, et le bibliothécaire qui voudrait y échapper perdrait d'abord ses moyens et plus tard son poste.

Mais comme dans tout *potlatch*, les acteurs jouent là en permanence des jeux complexes d'ajustements sociaux successifs qui laissent une large marge d'autonomie aux bibliothécaires et aux manageurs (eux-mêmes bibliothécaires), à condition qu'ils s'en servent. Tel est, en partie, l'objet du chapitre suivant...

CHAPITRE IV

L'élu, le manager et la médiathèque

Avant la décentralisation, le système administratif apparaissait simple avec une hiérarchisation bien définie : le département puis la commune, chacune disposant d'attributions clairement énoncées. Les lois qui sont venues compléter le dispositif entre 1995 et 2003 ont mis en adéquation le système politico-administratif avec les exigences du terrain : elles ont apporté plus de ressources humaines et financières au niveau local, mis en place une gestion plus proche des citoyens... mais ont introduit une très forte complexité, en particulier avec l'apparition des communautés d'agglomération et des communautés de communes dont les attributions varient selon les territoires et selon les volontés politiques qui s'y expriment, et qui peuvent même varier dans le temps selon qu'une commune ou une autre entre ou se retire de la communauté. Ajoutons à cela les changements de majorité politique au niveau des conseils généraux ou des conseils municipaux, mais aussi, par ricochet, des communautés elles-mêmes.

Malgré changements politiques et mutations territoriales, les directeurs de BDP, de bibliothèques ou de médiathèques municipales doivent conduire une politique cohérente de développement, chercher des appuis et des financements sans cesse remis en question, et passent bientôt plus de temps à l'extérieur de leurs murs, à chercher à convaincre et surtout à ne pas déplaire, qu'à l'intérieur de leur établissement.

Les rapports entre BDP et conseil général pourraient être simples si ce n'étaient deux sujets délicats : le choix de l'emplacement des annexes des BDP ; la question des vastes territoires périurbains en général assez peuplés, qui normalement ne relèvent pas des BDP mais que les communautés d'agglomération ou de communes ne prennent pas nécessairement en considération faute de moyens ou de volonté de s'en occuper. Ce *no man's land* de la lecture publique – ce n'est pas le cas partout bien sûr – est l'une des préoccupations principales des directeurs qui se déclarent quelquefois désarmés face à cette situation.

Si du côté des communautés, d'agglomération ou de communes, les questions semblent plus simples à formuler, elles sont certainement plus difficiles à résoudre. La ville-centre en effet rencontre déjà certaines difficultés pour constituer un réseau de bibliothèques annexes au niveau des acquisitions, du catalogue unique, du réseau informatique, dans l'objectif de construire une politique cohé-

rente qui tienne compte des disparités entre quartiers. Avec la communauté d'agglomération, la médiathèque du centre ville doit élargir le réseau aux bibliothèques, voire aux médiathèques périphériques en les intégrant sans les dominer : les ajustements nécessaires pour que cette mise en réseau se fasse en douceur exigent des efforts considérables de part et d'autre, et requièrent donc beaucoup de temps sans que le service public en soit amélioré, au moins dans l'immédiat.

Toutes ces questions d'ordre politique placent les populations au cœur de la réflexion ou, plus précisément ici, les usagers des bibliothèques – qui sont des électeurs –, ainsi que les réponses offertes à leurs attentes par les bibliothécaires et les bibliothèques financés par les collectivités territoriales. On peut donc représenter cet ensemble sous la forme d'un triangle constitué par les élus-financiers, les usagers-électeurs et les bibliothécaires-offreurs du service, à l'épicentre duquel se trouvent les directeurs de bibliothèques qui font le lien entre les trois puisque, à travers la mise en œuvre d'une politique de développement performante, ils sont moteurs à trois titres : qualité du service, satisfaction du public – et donc indirectement des élus –, contentement des bibliothécaires au travail. La cristallisation de ces qualités chez les directeurs de bibliothèques mérite que l'on s'y arrête.

L'intercommunalité qui résulte de la décentralisation contraint l'ensemble des acteurs de la lecture publique à innover en permanence dans une série de domaines où les bibliothécaires avaient peut-être l'habitude de camper sur des certitudes. C'est sur cette capacité d'innovation que se fondent des changements radicaux au sein du métier de bibliothécaire. Enfin, la mise en adéquation des contraintes externes et des ressources internes conduit à réviser les organigrammes des bibliothèques et surtout à les réinventer... mais les manageurs ont-ils à leur disposition les moyens pour conduire toutes ces réformes ?

Des manageurs militants de la lecture publique

Les directeurs de BDP, comme ceux des grands établissements situés dans les villes, sont d'abord des militants de la lecture publique. S'ils sont nommés en ville, c'est généralement dans un établissement déjà existant, qu'ils souhaitent alors agrandir et développer. S'il s'agit d'une BDP, la mission apparaît plus complexe : la lecture publique ne fait que très rarement partie des priorités du conseil général. Il faut donc d'abord convaincre le vice-président chargé de la culture de cette nécessité, puis décider les maires à ouvrir des bibliothèques-relais pour remplacer les tournées des bibliobus. Les chiffres concernant les inscrits parlent d'eux-mêmes : de 2 à 3 % avec le bibliobus, on passe avec l'ouverture d'une bibliothèque municipale à un taux variant entre 17 et 25 %. Mais est-ce un argument suffisant pour un maire ? De nombreuses questions se posent en effet à lui : avec quels crédits municipaux cofinancer à côté du département, à travers la BDP, l'achat des rayonnages, des ouvrages de premier équipement, de l'informatique ensuite, etc. ? dans quels locaux installer cette bibliothèque ? est-ce une urgence au regard des attentes des administrés ? etc.

Le directeur de la BDP, généralement armé de ses certitudes quant aux bienfaits de la lecture publique, doit sans cesse convaincre les maires d'ouvrir de nouveaux établissements, à un rythme de plusieurs par an selon le retard du département, et décider le conseil général à augmenter ses crédits. Certains directeurs se perçoivent comme des pèlerins, prenant leur bâton pour aller porter la bonne parole ici ou là ; d'autres, tel celui de l'Hérault, se considèrent comme des « VRP de la lecture publique », image assez juste puisque l'essentiel de leur rôle consiste à rencontrer les élus pour les convaincre du bien-fondé d'une politique culturelle qu'ils situent clairement dans le champ de l'action politique, en revendiquant la lecture publique comme objet de politique publique. Pour le directeur de l'Hérault, le cœur de son métier est dans la structuration des réseaux, et c'est pour cela qu'il arpente sans cesse le territoire, qu'il négocie avec les représentants du département et qu'il expérimente, dans sa BDP, des projets novateurs reposant sur l'association de collaborations multiples entre divers réseaux.

Pour celui de la BDP d'Indre-et-Loire qui, lui aussi, parcourt en tous sens son département, l'efficacité du militantisme de la lecture publique s'évalue au nombre de points de lecture ouverts dans une année. D'une certaine manière, il s'agit de faire pénétrer dans les régions rurales une autre forme de modernité que la seule modernité marchande. La vie dans ces régions est devenue moins difficile et les formes d'entraides antérieures ont moins de raison d'être. Aussi, les militants de la lecture publique souhaitent implanter là de nouvelles formes de solidarité fondées sur le bénévolat et le prêt gratuit de tous les supports culturels modernes qu'on trouve dans les villes. La lecture publique est vue comme un des éléments de la politique d'aménagement du territoire dont le département a la charge.

Les relations qu'entretiennent les directeurs de médiathèques urbaines avec les élus sans être permanentes sont plus suivies, car ils sont de fait moins nombreux : à côté des rendez-vous fixes qui ponctuent l'année – préparation et exécution du budget, réunions des commissions culturelles, etc. –, ils peuvent provoquer des réunions plus ou moins informelles chaque fois que c'est nécessaire. Certains d'entre eux sont ancrés dans leur territoire, font partie des institutions parapubliques, militent dans un comité de développement, ou adhèrent à une association pour faire avancer leurs projets.

L'action de ces directeurs militants de la lecture publique pendant les deux dernières décennies pourrait être résumée en quelques préceptes qui les ont guidés :

- une idée forte du service public, associée à la nécessité de le moderniser, de le réformer ;
- la fierté d'avoir choisi la fonction publique territoriale ;
- l'idée qu'il faut assumer les projets des collectivités territoriales pour mieux les négocier au profit de la lecture publique ;
- la volonté de développer une gestion performante des deniers publics en s'attachant à rationaliser autant le circuit du document que celui de l'accueil du public ;

- la conviction que le développement des TIC favorise à la fois une meilleure mise à disposition des collections auprès du public et une meilleure mise en réseau de l'information auprès du personnel ;
- l'objectif de s'entourer d'un personnel d'encadrement fiable, dont le professionnalisme doit s'appuyer sur une véritable culture de service (fondée sur les missions de la lecture publique) ;
- la mobilisation de l'ensemble des ressources de la médiathèque dans l'objectif d'accroître les collections et le lectorat ;
- la volonté réitérée de rappeler aux tutelles leurs nécessaires responsabilités dans une politique culturelle publique.

Ceux qui ont eu l'opportunité d'incarner ces principes en prenant la direction d'une médiathèque dans une grande métropole régionale sont majoritairement des hommes, plus rarement des femmes. En faisant valoir auprès des autorités municipales leurs idées et leur façon de concevoir cette nouvelle fonction, ils ont transformé le métier de directeur en celui de manager.

Les trajectoires des managers militants

Les trajectoires universitaires, sociales et professionnelles de quelque vingt directeurs de BDP, de bibliothèques ou de médiathèques municipales et d'experts de la profession rencontrés dans le cadre de cette enquête, ont permis de dégager quelques traits forts. Parmi les caractéristiques convergentes, on note le passage obligé par le CAFB – ou par le diplôme supérieur de bibliothécaire (DSB) – pour la fonction publique d'État, si bien que tous répondent à la norme même si leurs parcours antérieurs ou leurs débuts de carrière ont été très différents : dans cette génération, on ne peut nier la fonction structurante de ce diplôme dans la constitution de l'identité professionnelle, comme le souligne l'un d'entre eux qui explique que tous se retrouvent dans cette grande famille issue du CAFB. En ce qui concerne les autres aspects, les parcours individuels semblent très différenciés à première vue, certains ayant poursuivi des études chaotiques et d'autres emprunté des voies plus royales – l'École des chartes par exemple – avant de se lancer dans la lecture publique.

Dans les trajectoires sociales de tous ces directeurs – au-delà du fait d'appartenir majoritairement aux classes moyennes –, on constate plusieurs points en commun. Le premier, pour presque tous les parcours, c'est la poursuite d'études en lettres et sciences humaines (histoire, lettres modernes et quelquefois lettres classiques, allemand, philosophie, etc.). On compte en revanche peu ou pas d'anciens étudiants en sciences de la nature ou en mathématiques.

Les directeurs, pour la plupart, sont nés dans des familles où régnait le militantisme – syndical, politique ou religieux –, les conduisant lorsqu'ils étaient étudiants ou tout jeunes salariés à s'engager politiquement ou socialement, voire les deux. Pratiquement tous, même si c'est dans une moindre mesure chez les quarantenaires, parlent de l'engagement qui a été le leur, durant une partie de

leur existence, dans un combat – une critique argumentée au minimum – à l'égard de l'ordre social existant, des inégalités, des rapports de domination, etc. Cet engagement, très souvent à gauche de l'échiquier politique mais pas exclusivement, a pris et prend encore plusieurs formes : militantisme syndical, politique, associatif, investissement durable dans le travail social et, surtout, militantisme pour la diffusion de la culture savante¹ dans les classes sociales qui en sont exclues. Tout au long de leur vie professionnelle et extraprofessionnelle, les deux temps pouvant être étroitement imbriqués à certaines périodes, tous mélangent, à des degrés divers, ces formes de militantisme et les actions pour la diffusion culturelle en général et la diffusion de la lecture en particulier. Cette interpénétration entre valeurs morales, activité professionnelle et engagement sociopolitique est facilitée en outre par le fait que nombre d'entre eux vivent en couple avec un/une bibliothécaire.

On pourrait dire que l'humanisme de gauche, dans sa grande amplitude de formes et de contenus, a présidé au développement de la lecture publique en France.

On constate que dans leur carrière, ces directeurs-militants ont fait preuve d'une très grande mobilité, tant en termes de changements de lieu que de changements de secteur, la plupart d'entre eux en effet ayant plusieurs fois traversé la France, quelquefois pour revenir au pays, quelquefois en passant par les DOM, mais toujours plus par intérêt pour le nouveau poste que pour la promotion professionnelle. Les bibliothécaires appartiennent donc ainsi à ces catégories de fonctionnaires et de professions parapubliques (postiers, agents SNCF, etc.) pour lesquelles la mobilité géographique est à la fois une voie de promotion et un moyen d'évaluer leur engagement professionnel et leur aptitude à innover. Chaque nouvelle installation donne lieu à un nouveau projet ou, quelquefois, amène le nouvel arrivé à s'inscrire dans un projet déjà engagé dont il va infléchir les lignes directrices. Pour le lancer, il part à la recherche de financement et s'attelle à le mettre en œuvre avant de faire une nouvelle demande de mutation. Nombre de ces directeurs ont alterné les emplois : dans des BDP et des bibliothèques municipales, au Ministère de la culture et dans des organismes paraprofessionnels tels que CSB, ENSSIB, associations professionnelles et autres. À chaque fois, il s'agit pour eux d'utiliser l'expérience acquise pour construire un projet plus ambitieux, qui pousse plus loin l'application des principes et des valeurs sous-tendant la lecture publique. C'est bien en ce sens que ces directeurs

1. Certains directeurs de BDP ou de BM récusent le terme de « militantisme » ou souhaitent le voir nuancé. Selon l'un d'entre eux, il s'agirait plutôt d'un travail de « pionnier » : « La lecture publique, avant sa croissance spectaculaire (1985-1990) était largement à inventer en s'inspirant de modèles hors de France. Dans ces cas-là, on est forcément un peu militant parce que la situation l'exige et vous stimule. Ensuite, comme tous les professionnels, on aspire à être "bon" : le service avec la meilleure qualité, la meilleure satisfaction des différents publics, avec de l'efficacité, des personnels motivés et formés, des coûts maîtrisés, etc. Le paradigme de la "professionnalisation" me paraît aussi important que celui du "militantisme" ne serait-ce que pour une raison historique : la lecture publique en France a, quasiment jusqu'à la moitié du XX^e siècle, été une affaire de bénévoles (et donc de militants...) dont la génération suivante a voulu, à tout prix, se démarquer en revendiquant l'emploi professionnalisé (ce qui n'enlève rien à l'intérêt porté au bénévolat vers lequel les bibliothèques, y compris municipales, devraient à nouveau se tourner). »

sont tous des militants de la lecture publique, managers et entrepreneurs dans l'espace public.

Quelle relève ?

Aujourd'hui, la question qui se pose dans la profession est celle du remplacement de cette génération. Si l'on considère les trajectoires politiques et professionnelles des directeurs aujourd'hui en poste, voit-on en effet se dessiner de semblables profils dans les générations à venir ?

Mais la question est-elle bien posée ? Il n'y a pas de raison de chercher des similitudes entre des générations qui n'ont pas connu les mêmes événements politiques et sociaux, et qui n'ont pas reçu les mêmes formations ni développé la même sensibilité politique au sens large. D'autre part, il est probable que les besoins du développement de la lecture publique exigent des futurs directeurs des qualités différentes : les réseaux à venir se construiront peut-être de façon plus institutionnelle et donc moins militante, les modes de gestion des documents et du personnel se feront sur des critères encore plus comptables qu'aujourd'hui, la relation de service exigera de nouvelles qualités et de nouvelles professionnalités qui ne se trouvent pas chez les bibliothécaires d'aujourd'hui... Autrement dit, la dimension militante des managers d'aujourd'hui n'aura peut-être plus la raison d'être qui fut la sienne durant la phase d'expansion de la lecture publique. De même, la question des publics à conquérir se posera de façon nouvelle : doit-on se satisfaire des publics actuels – avec un taux d'inscrits en France deux à trois fois inférieur à ceux de l'Europe du Nord ou des États-Unis – ou doit-on chercher à étendre l'influence des bibliothèques ?

Une fois cette réserve faite, peut-on voir une solution à l'éventuelle crise de la vocation chez les directeurs dans la mise en place de directions bicéphales où les deux fonctions – administration et documents – seraient différenciées. Il est clair en effet que nombre de bibliothécaires qui pourraient accéder à la fonction de directeur le refusent par crainte de quitter un métier du livre au bénéfice d'un métier de gestionnaire. Comme le dit l'un d'eux, « la fonction de direction est frustrante : c'est de l'administratif, et l'on sort du livre ». Un autre, en BDP, refuse d'entrer dans la fonction administrative qui conduit nécessairement à construire un rapport politique aux élus, parce que « ce lent glissement du culturel à l'administratif est la tendance lourde à laquelle il voudra(it) échapper pour conserver un rapport privilégié aux livres ». De telles directions sont-elles une réponse à une crise des vocations qui durerait, crise comme en traverse une aujourd'hui l'Éducation nationale qui a quelques difficultés à recruter des directeurs d'établissement scolaire.

Il semble, enfin, qu'une relève potentielle existe de directeurs assez proches de l'esprit qui anime les managers-militants d'aujourd'hui. C'est parmi les personnels en emplois-jeunes qu'on la trouve : un grand nombre d'entre eux possèdent la volonté de faire partager leurs valeurs soit autour du livre soit plus généralement autour des nouveaux médias, aussi capables que le livre ou les

revues de transmettre savoirs et culture savante. Parmi ces nouveaux militants, qui ont aussi la fibre sociale, certains possèdent la formation et les diplômes requis, mais ils ne réussissent pas toujours à les faire valoir parce qu'ils n'ont pas le profil adéquat pour réussir les concours. Mais s'ils parviennent à entrer dans l'appareil, leur carrière est assurée. Il y a d'autre part des étudiants (ou anciens étudiants) de l'ENSSIB, dont la sensibilité est assez proche de celle qui anime les manageurs-militants d'aujourd'hui. Leur formation académique un peu décalée et, bien souvent, leur turbulence durant leur passage à l'École témoignent d'une certaine marginalité qui les conduit à être à l'origine d'une relative contestation des grands principes du métier. S'ils n'ont pas été trop imprégnés par les paradigmes des sciences de l'information et de la communication d'une part et par ceux de l'idéologie gestionnaire d'autre part, leur aptitude à découvrir de nouveaux continents pour la lecture publique promet un remplacement en douceur de la génération des quinquagénaires... en particulier si l'innovation devient de nouveau nécessaire.

L'intercommunalité et les réseaux : l'obligation d'innover

La diversité des situations, et leur complexité, due à l'intercommunalité ou, plus institutionnellement, aux communautés d'agglomération et aux communautés de villes, pose de nouvelles questions aux bibliothécaires (voir encadré page suivante). La coopération horizontale que veulent les élus ou qui, plus simplement, est imposée par la décentralisation, les amène en effet à connaître dans le détail l'offre de lecture publique qui est géographiquement proche et à se rencontrer entre collègues. La notion de réseau couvre l'ensemble des formes de coopération envisagées, mais réunit sous un seul terme trois choses différentes : les réseaux sociaux et professionnels, les structures administratives qui se mettent en place et les réseaux informatiques qui accompagnent ces changements. Même s'ils sont imbriqués, ces réseaux posent des questions différentes et les acteurs concernés ne sont pas toujours bien armés pour y répondre.

La complexité de l'intercommunalité repose en premier lieu sur la situation des communautés dont la configuration varie selon plusieurs éléments : les compétences, toutes les villes ne déléguant pas nécessairement leur compétence culturelle à la communauté ; la géographie : on peut trouver des villes géographiquement encadrées dans une communauté sans y appartenir ; la politique : des villes gérées par une majorité « rose ou rouge » peuvent appartenir à une communauté « bleue » ou l'inverse. La situation enfin peut varier dans le temps, avec des durées relativement courtes, même si la tendance lourde est au développement et à l'élargissement des communautés en dehors de toute contingence politique. Autrement dit, les politiques doivent apprendre à coexister localement avec des élus qui ont des convictions opposées et plus encore à développer des projets communs. Les terrains étudiés en témoignent.

Dans la conurbation de Metz par exemple, la médiathèque de cette ville élargit son action à travers les annexes. À quelques kilomètres de là, se trouve la dyna-

L'intercommunalité

Aujourd'hui, à l'échelle de la lecture publique, la mise en réseau des ressources documentaires ou « mutualisation des moyens sur un territoire ayant des intérêts en commun » est un des principes qui guident la seconde étape de la décentralisation. De la loi de 1992, qui proposait aux communes de se regrouper en communautés, à la loi Pasqua (1995), puis en 1999 la loi Voynet, complétée par la loi Chevènement, l'État a poursuivi son objectif en termes d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire. Selon la finalité de ce mouvement de recomposition territoriale de la France, développée dans le rapport de Pierre Mauroy, *Refonder l'action publique locale*, publié en 2000, il s'agissait bien de donner aux régions les moyens de soutenir à l'échelon européen la compétition entre territoires, et pour cela de déconcentrer les services de l'État central et d'appuyer fermement l'émergence ou la consolidation de groupements intercommunaux ruraux et urbains, en particulier par le biais de fortes incitations financières. Par ces nouveaux dispositifs, les communautés d'agglomération, qui regroupent une ville et les villages de sa zone d'influence, sont devenues des établissements publics et les communautés de communes en milieu seulement rural opèrent dorénavant avec une fiscalité propre dans des domaines dits « obligatoires », le développement économique et l'aménagement de l'espace. La culture, quant à elle, fait partie de compétences dites « optionnelles » : les communes regroupées en intercommunalité choisissent ou refusent de mettre en commun leur gestion d'équipements culturels et sportifs.

Au 1^{er} janvier 2002, les trois quarts des communes de France étaient membres de l'une des 2 174 structures de coopération intercommunale à fiscalité propre ; celles-ci regroupaient quelque 45 millions d'habitants. Le nombre des communautés d'agglomération, spécifiquement en Île-de-France, n'a pas cessé de croître en 2003. Après avoir coordonné leurs actions concernant les compétences obligatoires, un nombre de plus en plus important de ces groupements est amené à définir aujourd'hui un intérêt communautaire en matière culturelle. Ce choix, d'après une enquête menée en 2003 en partenariat entre le Ministère de la culture et l'ADCF, est motivé par la volonté de faire évoluer les pratiques culturelles des habitants et de démocratiser l'accès à la culture ; dans cette optique, les conseils communautaires donnent de nouveaux objectifs à leur politique culturelle : ils cherchent à favoriser les projets communs (festivals, pratiques amateur, patrimoine, identité locale et régionale) entre leurs institutions publiques, culturelles et sociales, et leur secteur associatif ; par l'action culturelle, associée le plus souvent au tourisme culturel, ils veulent promouvoir le développement local.

Les médiathèques publiques participent de ce mouvement volontaire de mise en réseau de différents acteurs, lequel devrait s'accroître avec l'ouverture des nouveaux établissements publics de coopération culturelle. Simultanément, les médiathèques sont invitées à s'organiser entre elles, ce que faisaient déjà à l'échelon d'une ville les différents échelons d'une médiathèque (centrale et annexes). Elles doivent à présent se projeter dans l'organisation d'un espace intercommunal aux limites parfois incertaines.

Comment se vit donc au quotidien, dans les médiathèques, cette double déterritorialisation : hors du métier, tel qu'il était traditionnellement défini à l'intérieur d'un seul établissement, et hors d'un espace administratif expérimenté de longue date, la commune ?

mique médiathèque de Nilvange, une commune comptant 53 000 habitants de moins. À la fois BM et annexe de la BDP, elle draine la population de toutes les villes de la vallée, celle du Nord de Metz et celle du Sud de Thionville, soit 4 000 inscrits. Nombre de lecteurs circulent entre les médiathèques de Metz (centrale et annexes), de Thionville et de Nilvange. Sans compter le rôle non négligeable de la BM d'Halvange, commune de plus de 10 000 habitants située entre les deux premières villes, qui constitue un troisième pôle d'attraction, en particulier pour les Halvangeais. Enfin, en raison d'accords plus ou moins formels conclus entre élus ou directement entre la médiathèque et les écoles, la médiathèque de Nilvange reçoit les groupes scolaires des villes voisines. Ces échanges préfigurent la future communauté d'agglomération dont on perçoit bien, à travers cet exemple, la densité de l'entrelacs. Comme les droits d'inscription et les conditions de prêts dépendent bien sûr de la ville de résidence de l'emprunteur, la préoccupation de créer une carte unique de lecteur émerge, ainsi que le projet de mettre ensuite en place une réflexion sur les acquisitions, les personnels, le tissu des établissements, etc.

Dans la communauté d'agglomération d'Évry, la situation est paradoxale. En 2003, la majorité politique est de droite, bien que le cœur de l'agglomération – Évry – soit à gauche. Ris-Orangis (gérée par la gauche) est rattachée à la communauté à condition que la majorité de droite soit maintenue en place dans la communauté : autrement dit, si les résultats électoraux placent à gauche la nouvelle communauté, elle continue cependant à être gérée par la droite. C'est la condition de l'efficacité d'une communauté d'agglomération qui se trouve en concurrence avec celle de la ville voisine, Corbeil, gérée par la droite et qui refuse d'entrer dans l'agglomération de la ville nouvelle. Déjà en difficulté avec certaines de ses annexes d'Évry – l'une d'entre elles a dû fermer car elle se trouvait trop isolée –, la médiathèque doit continuer l'harmonisation avec celles des villes voisines, plutôt de droite, et assurer maintenant l'intégration de celle de Ris-Orangis (et de ses annexes). C'est dire combien, dans ce cas, la couleur politique des majorités, qu'il s'agisse des villes ou de la communauté, importe de moins en moins : la convergence des initiatives l'emporte sur les appartenances politiques et c'est seulement le développement intense des réseaux – donc l'efficacité du travail des bibliothécaires et sa visibilité – qui aura raison des éventuelles réticences budgétaires.

À Vandœuvre, l'influence de la médiathèque dépasse largement ses frontières administratives, en particulier parce qu'elle jouxte Nancy où se trouvent deux universités scientifiques qui attirent de nombreux étrangers qui préparent là une thèse de doctorat, font un stage postdoctoral, ou ont répondu à l'invitation faite d'enseigner, etc. Ces universités fournissent naturellement un bassin de recrutement pour la médiathèque qui est plus accessible que celle de Nancy, compte tenu des difficultés de stationnement. Se posent donc à elle plusieurs questions : faut-il qu'elle oriente certaines de ses acquisitions en direction de ce public ? Plus encore, doit-elle développer son propre réseau d'annexes ou bien situer d'emblée

sa croissance dans la communauté d'agglomération, là où, de plus, ne se pose pas la question de l'hétérogénéité des majorités ? L'indépendance de la grosse ville périphérique mérite-t-elle d'être bradée sur l'autel de l'efficacité et de la satisfaction des usagers, au prix de la perte d'autonomie des bibliothécaires ?

À Montpellier, certaines municipalités de la communauté d'agglomération créée autour de la ville ont décidé depuis janvier 2003 de transférer au conseil communautaire leur compétence en matière de culture, c'est-à-dire la création et la gestion des équipements culturels d'intérêt communautaire. Cette décision concerne en particulier les médiathèques publiques de plusieurs communes. Dès lors, plusieurs questions se posent : quels liens uniront le réseau municipal de la grande ville et les médiathèques des villages ? Quels changements pour le personnel qui travaille pour l'agglomération ? Quelles missions données aux médiathèques publiques par cette nouvelle tutelle ? La mise en réseau des médiathèques aura-t-elle une influence sur le contenu du métier des bibliothécaires ? Peut-on, dès maintenant, évoquer les changements que ce nouveau réseau induit dans l'organisation du travail ?

Cette mise en réseau en est à ses débuts puisque, au moment de l'enquête, la seule municipalité de Pignan a voté pour que sa toute nouvelle médiathèque en fasse partie. D'autres, comme celle de Castries, en échange de leur adhésion, ont obtenu qu'une médiathèque soit construite sur leur territoire. Dans le cadre d'un schéma directeur, trois autres projets sont prévus : à Clapiers, Montpellier et Pérols. D'autres enfin, comme Saint-Jean de Vedas, préfèrent conserver l'autorité sur leur propre médiathèque en s'abstenant de déléguer leur compétence. Si les communes hésitent à se dessaisir de leur compétence culturelle au profit d'une gestion communautaire, c'est en partie parce que chaque municipalité comme chaque directeur de médiathèque y perd en autonomie ; *a contrario* les médiathèques publiques gérées par l'agglomération bénéficient-elles en retour, par le biais d'une redistribution de l'aide financière de l'État, d'une augmentation de leur budget de fonctionnement, d'équipement, d'acquisitions et du nombre des emplois (+ 15 %). Certaines municipalités y gagnent la construction d'un établissement sur leur territoire.

La particularité de la mise en pratique de ces nouveaux réseaux tient donc dans leur malléabilité : de nouvelles municipalités peuvent en effet à tout moment décider de déléguer à leur tour leur compétence culturelle à l'agglomération, ce qui peut bouleverser les rapports de force au sein du conseil communautaire. Le mouvement peut également s'inverser : ce fut le cas pour la communauté d'agglomération de Montpellier lorsque, le 30 octobre 2003, six communes ont décidé de s'en retirer. Le réseau des médiathèques d'agglomération évolue donc dans un environnement non encore stabilisé.

La diversité des situations dans les agglomérations conduit à passer en revue certaines des solutions retenues pour répondre aux problèmes émergents, solutions souvent à l'état d'esquisse dans les projets de services ou déjà mises en œuvre.

Les transformations en cours ne peuvent traiter d'un seul champ. Bien au contraire, elles conjuguent les réponses apportées aux questions qui se posent dans des domaines considérés nécessairement comme imbriqués : les organigrammes qui réunissent les établissements et les hiérarchisent, les politiques de personnel, les politiques d'acquisition, les modalités d'inscription, les réseaux informatiques...

À Montpellier, le fait de passer à la communauté d'agglomération pousse la direction et l'équipe de la centrale à organiser la transversalité des actions entre les différentes médiathèques. Cela commence par la mise en réseau des moyens informatiques pour les catalogues et pour intranet, par la mise en place d'un passeport pour la lecture commun à l'ensemble des médiathèques, par la mise en valeur de l'identité territoriale à partir du patrimoine, par la signature d'une convention de coopération documentaire avec la BDP de l'Hérault. Bien des questions subsistent auxquelles il est encore trop tôt pour répondre : comment fonctionnera le réseau ? Quel en sera le modèle ? Sera-t-il autre chose qu'une extension du réseau montpellierain existant ? Quelles seront les relations entre la centrale, les annexes de la ville de Montpellier et les nouveaux arrivants ?

Il semble que la nouvelle tutelle définisse également de nouveaux objectifs. Il ne s'agit pas seulement de mutualiser les moyens mais encore de donner une priorité aux actions entre les divers partenaires venus de la lecture publique, des réseaux associatifs, ou des autres services culturels et sociaux. De cette façon, pour conduire une action dans ou hors les murs, du personnel de chaque médiathèque pourra être associé avec du personnel venu d'autres horizons professionnels. Pour les médiathèques, il ne s'agit plus seulement d'inviter les scolaires, les libraires, les conteurs, les écrivains, les artistes, les associations de malvoyants à l'intérieur de leurs établissements – cela, elles le font déjà –, mais de devenir partenaires de projets à construire. Le conseil communautaire de l'agglomération cherche à favoriser le développement local et la démocratisation de la culture par le biais d'actions culturelles à vocation sociale et citoyenne et propose aux médiathèques ce qu'en entreprise, on nomme « gestion par projet ». Ce n'est pas là le moindre des défis.

À Pézenas, la philosophie générale de mise en place de l'ensemble du réseau des bibliothèques municipales dans l'agglomération se montre fort différente car l'autonomie de chaque médiathèque de village a été privilégiée, que ce soit pour les acquisitions d'ouvrages ou pour le choix de son personnel.

De municipale, la médiathèque est devenue intercommunale en 2002, avant de passer l'année suivante sous la tutelle de la communauté d'agglomération Hérault Méditerranée, qui regroupe les deux anciennes communautés d'Agde et de Pézenas. Cette mise en réseau de la médiathèque en phases successives s'est opérée sous la responsabilité du directeur, du conseiller du livre et de la lecture à la Drac et du directeur de la BDP de l'Hérault. À eux trois, ils imaginent d'impliquer l'équipe municipale d'un village dans le projet intercommunal en lui pro-

posant de participer à un audit confié à une société de consultants de Bordeaux, dont les résultats ont donné la philosophie générale de la mise en place de l'ensemble du réseau, à savoir privilégier l'autonomie de chaque médiathèque de village, que ce soit pour les acquisitions d'ouvrages ou pour le choix de son personnel.

En s'intégrant à la communauté d'agglomération, ce réseau intercommunal n'a pas été profondément modifié : le projet audacieux et controversé de la *Maison des Savoirs* de la ville d'Agde, qui intègre une médiathèque dans d'autres équipements municipaux, reste pour l'instant hors du réseau d'agglomération et se réduit donc à l'ancien réseau intercommunal de Pézenas. La médiathèque de Pézenas est donc aujourd'hui encore à la tête du réseau des médiathèques. Cependant, tout peut évoluer au gré des décisions politiques. Les rapports de force au sein du conseil communautaire en seraient alors transformés et Agde pourrait donc imposer sa zone d'influence en prenant la direction du réseau des médiathèques publiques. Pour l'instant, on se dirige vers une solution bipolaire avec deux réseaux qui coopéreraient.

Les bibliothécaires des villages bénéficient fortement de l'adhésion de leur commune au réseau d'agglomération, car c'est la promesse de nouvelles médiathèques à construire, de moyens financiers accrus et de davantage de personnel pour l'ensemble du réseau. La tutelle de l'agglomération permet à ces bibliothécaires d'être moins dépendants vis-à-vis des édiles municipaux et offre à certains d'entre eux la stabilisation de leur emploi.

Un nouveau vent de professionnalisme souffle dans les villages : on informatise le catalogue, on désherbe systématiquement le fonds, enfin on se forme au métier. Sous la responsabilité des bibliothécaires de Pézenas à l'origine de la commande d'un nouveau logiciel documentaire au service du réseau et de sa mise au point, on achète des ouvrages, on découvre pas à pas les techniques du catalogage, de l'indexation, de l'exemplarisation et on suit l'enseignement professionnel à Montpellier. Les bénéficiaires disent leur plaisir à participer à ce mouvement et, tandis que jusque-là ils travaillaient sans grand soutien dans leur établissement même s'ils proposaient des animations particulièrement attractives au public scolaire, ils sont tout à la joie d'exercer bientôt un vrai métier, c'est-à-dire un métier reconnu tant par les élus que par les collègues ou par les proches. Ce passage du statut d'animateur à celui de bibliothécaire se fait donc au profit d'une certaine conception du métier, laquelle privilégie, en milieu rural, la formation du personnel et son accession au professionnalisme.

Le réseau contre la hiérarchie des espaces

L'avènement des communautés d'agglomération oblige les villes à coopérer entre elles. Il oblige donc les bibliothécaires à faire la même chose, ce qui pour autant ne signifie pas la fin des disparités ou des hiérarchies entre espaces et entre bibliothécaires. Avec les obligations de transversalité qui l'accompagnent, la

mise en réseau des médiathèques va entraîner une circulation beaucoup plus grande des personnels entre établissements, en particulier ceux de la périphérie qui iront plus fréquemment vers le centre – on s'attend en effet assez peu à des déplacements du centre vers la périphérie, sauf pour les visites institutionnelles – pour faire valoir les demandes et les besoins de leurs usagers et pour prendre connaissance des projets ou des innovations en cours. Selon nous, cette circulation des bibliothécaires correspond plus à un élargissement des tâches qu'à un approfondissement ou, pour le dire autrement, les bibliothécaires verront s'accroître la variété de leurs tâches – ce qui devrait rendre leur travail plus attractif –, sans que pour autant les catégories C en général et les catégories B relevant des grandes structures voient se développer leur pouvoir décisionnel. On pourrait même s'attendre à un renforcement des hiérarchies fonctionnelles, voire de commandement, et surtout de la hiérarchie entre les catégories dans les grandes structures ou dans les structures régissant de grands espaces – c'est-à-dire un grand nombre de médiathèques et d'annexes. Si ces structures s'apparentaient sur le plan formel à des réseaux, leur fonctionnement serait encore plus hiérarchisé qu'aujourd'hui vu la multiplication des niveaux – médiathèque centrale, médiathèque de ville-satellite, annexes de cette dernière médiathèque –, chaque niveau fonctionnant comme un écran plutôt que comme une passerelle. Ainsi, la notion de réseau ne serait que l'habillage d'une structure en réalité pyramidale et les groupes-projets ne seraient que le prétexte pour la mise en œuvre de quelques fonctions transversales telles que la politique d'acquisition et la répartition des achats par établissement.

Si la diversité des situations ne permet pas de concevoir globalement des axes ou des modalités de développement, elle n'empêche pas pourtant de voir qu'il y a des priorités et des nécessités partagées, qui permettent de dégager des préoccupations et des principes de résolutions de problèmes à mettre en commun. Ou bien les anciens réseaux municipaux ou départementaux feront valoir leur savoir-faire organisationnel, et chacun conservera sa zone d'influence – les réseaux municipaux sur les réseaux d'agglomération, le réseau départemental sur les réseaux intercommunaux –, ou bien les nouveaux réseaux, devenus opératoires, rendront caduques les anciennes organisations... et à terme, la BDP disparaîtra.

Il n'y aura plus alors de directeur sollicité par une bénévole d'un village lointain du département pour rappeler à l'élu que parmi ses priorités – l'emploi, l'école, le logement –, il doit réserver quelque chose pour la culture ; ou pour interpeller les conseils communautaires à propos d'une politique publique d'aménagement du territoire autour de la lecture... La disparition de la figure héroïque du BDPiste, tout juste bonne à émouvoir les défenseurs des « usagers des champs », est-elle dans l'air du temps ?

Les jeux ne sont pas faits et personne ne peut dire, aujourd'hui, qui seront les gagnants. Cela dépend d'abord des rivalités ou des alliances entre leaders politiques de la région, du département et des grandes villes du territoire : ce sont eux qui favoriseront la plus ou moins grande interaction entre les réseaux. Par

ailleurs, deux conceptions du réseau coexistent : ou une organisation rayonnante du centre vers la périphérie, de la ville ou du gros bourg vers les villages partenaires ; ou une organisation déconcentrée, favorisant l'émergence et l'autonomie de bibliothèques de proximité. Ces dernières, dans ce cas, peuvent bénéficier des réseaux locaux, nationaux, voire européens et répondre ainsi à une demande spécifique, par l'organisation des prêts entre bibliothèques et la mise à disposition d'informations documentaires issues de services en ligne sur internet.

Si une politique de réseau doit réellement être mise en œuvre, il faut d'abord réfléchir à la nature du réseau à créer : un réseau point à point, totalement horizontal, avec égalité de pouvoirs et d'obligations de chaque point de lecture ? ou un réseau avec une tête de réseau qui dispose des outils d'orientation des autres points du réseau (financements, politique du personnel, légitimité...) ? Le premier est utopique tandis que le second reproduit trop la logique hiérarchique.

L'organisation en réseau à inventer est donc nécessairement un mélange des deux logiques, donnant une cohérence à l'ensemble et un maximum d'autonomie à des points intermédiaires du réseau. D'où la nécessité d'admettre comme des réalités incontournables de la structure en réseau les tensions entre les différents niveaux du réseau – qui définissent à la fois la cohérence et l'autonomie des composantes – et celles entre cohérence (forces centripètes) et autonomie (forces centrifuges). Plus encore, bien qu'elles soient difficiles à vivre au quotidien, ces tensions constituent la source essentielle de l'innovation parce que, dans certaines limites bien sûr, elles autorisent les comportements hors normes favorisant la créativité.

Ainsi, l'organisation en réseau à faible hiérarchie peut conduire, dans l'intercommunalité, à faire fonctionner de façon collective, avec des normes et des règles communes, les composantes d'une politique de la lecture publique :

- une gestion partagée des usagers avec une carte unique ;
- une politique commune d'acquisition et de désherbage reposant sur une charte, rédigée collectivement et révisée tous les 3 ou 5 ans ;
- un cadre commun de catalogage largement fondé sur l'importation des données, établi de façon collective, révisable périodiquement et enseigné systématiquement ;
- une politique commune du personnel qui place dans le même *pool* l'ensemble des bibliothécaires de la communauté, avec des organes représentatifs pour débattre des questions de rémunération, de conditions de travail, de formation, d'aménagement des horaires, etc. Ceci exige également une organisation cohérente du côté des employeurs car ils sont répartis sur la totalité du territoire. L'encouragement du prêt et des échanges de personnels avec l'accord des intéressés devrait conduire à une meilleure connaissance du réseau favorisant les initiatives et l'innovation ;
- enfin, pour les bibliothécaires un intranet professionnel et pour le public la mise à disposition sur internet du catalogue de la communauté d'agglomération.

En résumé, c'est aux acteurs des bibliothèques – en premier lieu les managers-militants, en collaboration étroite avec les élus, les usagers et les salariés – de concevoir et de créer des réseaux peu hiérarchisés mais porteurs de cohérence. L'aménagement des bibliothèques doit en effet participer à la lutte contre la hiérarchie entre centre et périphérie : de ce point de vue, la politique de lecture publique appartient aux politiques d'aménagement de l'espace et tout indique que les initiatives pour réduire les déséquilibres entre les deux viendront plus des bibliothécaires des périphéries que de ceux du centre. Dans tous les cas, le bénéficiaire devrait être l'utilisateur, avec ses humeurs, son impolitesse, ses exigences, ses habitudes de consommateur, son manque de culture, son absence de curiosité, d'initiative, d'autonomie : tous défauts qui sont le fait de chacun dans une société de services et qui feront partie, plus qu'auparavant, du quotidien de travail des bibliothécaires de lecture publique. Rien d'enviable *a priori* dans cela et l'on peut comprendre ceux qui préfèrent des publics ciblés, choisis, homogènes, captifs, comme c'est le cas pour les professionnels dans les BU, dans les bibliothèques de recherche ou dans les BDP. Comment donc se préparer à ce nouveau service éprouvant ?

Les organigrammes et la gestion des ressources humaines

Beaucoup mieux que de longs discours, l'analyse des organigrammes des bibliothèques révèle les tendances et les principes du management en place car ils sont tout à la fois une projection de la situation concrète des rapports entre services (ou responsables de services) et l'image de la politique volontariste conduite par certains managers. Leur lecture ne saurait cependant se suffire à elle-même : il faut y ajouter les commentaires de l'observateur qui peuvent expliquer des situations à la fois peu logiques apparemment mais rendues nécessaires par les trajectoires professionnelles des bibliothécaires ; ainsi, le cas de celui qui devrait appartenir à un service ou un secteur en raison de ses qualifications et de ses fonctions réelles, mais qui est placé sous la responsabilité d'un autre. Ces commentaires peuvent aussi rendre compte des décalages entre ce qui est affiché et ce qui est réellement fait dans la façon dont sont organisées les bibliothèques, ce qui influe largement sur l'organisation du travail : répétitivité ou variété des tâches, rotation des fonctions et des activités, division poussée du travail, enfermement dans la catégorie ou tentative d'accroître la qualification de tous les volontaires, etc. Les organigrammes nous renseignent enfin sur la volonté d'innover et d'ouvrir de nouveaux chantiers qui anime ou non les bibliothèques : la façon de représenter graphiquement les transversalités apparaît ainsi comme un test projectif de l'idée que s'en font les managers et des principes qui les animent.

Les organigrammes de trois bibliothèques-médiathèques municipales seront successivement analysés, puis ceux de BDP, les logiques et les contraintes des deux institutions étant différentes.

**Organigramme 1 – Organigramme fonctionnel et hiérarchique
des bibliothèques de l'agglomération d'Évry**

<p>Directeur</p> <p>Conservateur</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Élaboration et mise en œuvre de la politique de la lecture publique</i> - <i>Animation et évaluation de l'équipe de direction.</i> - <i>Gestion du budget</i> - <i>Relations avec les partenaires extérieurs</i> 			<p>Responsabilités transversales</p>	
			<p>Développement des collections : 1 bibliothécaire Action culturelle : 1 conservateur Communication : 1 bibliothécaire Gestion du circuit du document : 1 bibliothécaire Administration : catégorie B (filière administrative)</p>	
<p>Directeur adjoint</p> <p>Conservateur</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Gestion directe du personnel et de la formation</i> - <i>Organisation des services au public</i> - <i>Intérim du directeur</i> (ensemble des missions et responsabilités) 			<p>Mission spécifique</p> <p>Exploitation du logiciel : 1 assistant qualifié</p>	
Responsables de secteur	Responsables d'unité	Personnels rattachés au secteur		
<p>Espace Jeunesse 1 assistant qualifié (devenu bibliothécaire)</p>		<p>- 4 agents du patrimoine (dont 1 licencié en musicologie)</p>		
<p>Espace Adulte prêt 1 bibliothécaire</p>	<p>Responsable secteur vidéo 1 assistant</p>	<p>- 5 assistants - 3 agents du patrimoine (dont 1 maîtrise en égyptologie)</p>		
<p>Salles d'étude et multimédia 1 bibliothécaire</p>	<p>Gestion des périodiques 1 agent du patrimoine Responsable de la salle multimédia 1 assistant contractuel</p>	<p>- 1 assistant - 1 emploi-jeune</p>		
<p>Espace Musique 1 bibliothécaire</p>		<p>- 3 assistants (dont un départ après succès au concours)</p>		
<p>Coordinateur des bibliothèques de quartiers 1 bibliothécaire</p>	<p>Bibliothèques :</p> <p>C. Perrault : 1 assistant des Aunettes : 1 assistant de Lisses : 1 assistant du Clae : 1 assistant G. Perec : 1 assistant de Bondoufle : 1 assistant</p>	<p>- 1 agent du patrimoine - 1 agent du patrimoine (ancien assistant contractuel) - 1 agent du patrimoine</p>		

L'organisation fonctionnelle complexe des bibliothèques municipales

Dans une médiathèque municipale disposant d'annexes, l'organigramme doit croiser deux types de logiques organisationnelles : les secteurs, par grands types de documents, et la répartition géographique dans les annexes. À cela s'ajoutent des fonctions transversales : le développement et la cohérence des collections, le traitement des documents, la communication externe et/ou les actions culturelles, l'administration générale, l'informatique et/ou le réseau, sans omettre les fonctions spécifiques selon l'endroit.

L'organigramme de la médiathèque d'Évry est disposé en colonnes pour rendre compte de chaque secteur : responsables de secteurs (jeunesse, adulte prêt, multimédia, musique) et responsable des annexes. La première colonne fournit donc une vue globale du fonctionnement de la médiathèque et de ses annexes dans la ville (sauf pour « Salles d'étude et multimédia » qui ne s'applique qu'à la médiathèque centre, ce qui déroge un peu de la logique de l'organigramme). La deuxième colonne est sous-tendue par une logique spatiale, comme le montre la dernière case en bas où sont indiqués les responsables de chacune des six annexes. Mais ce faisant, l'organigramme gomme la participation des bibliothécaires figurant dans la colonne et de leurs adjoints à la politique d'acquisition et aux actions culturelles.

Bien que ce ne soit pas tout à fait le cas pour cette médiathèque où les bibliothécaires des annexes participent bien aux acquisitions, on peut cependant voir dans cette façon de présenter l'organigramme un point de vue centralisateur : en effet, une large place y est faite aux annexes alors que le rôle de leurs bibliothécaires est en fait minoré dans les fonctions générales de la médiathèque considérée dans son ensemble.

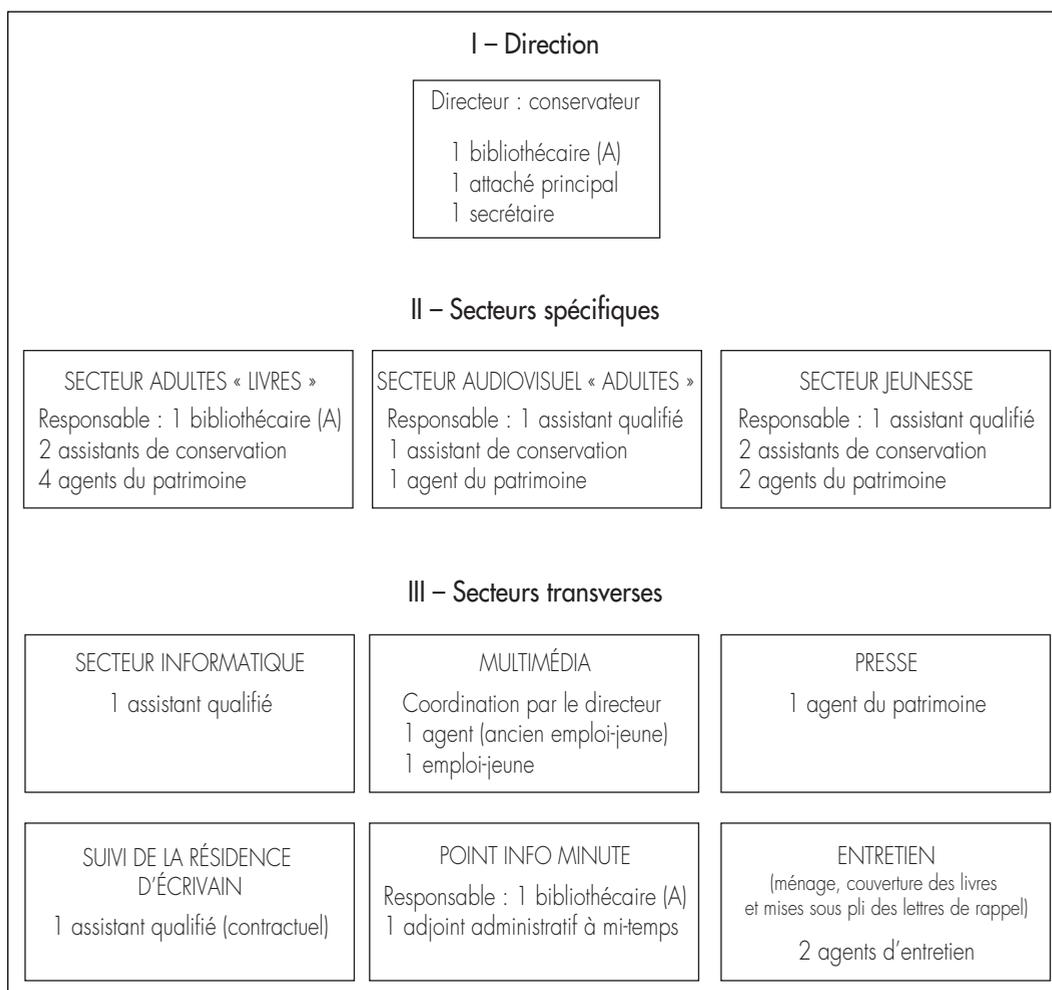
La deuxième colonne indique par ailleurs la volonté de créer des axes de développement prioritaires tels que le secteur vidéo qui, à Évry, a pris une forte extension sous l'impulsion d'un vidéothécaire, ou encore la salle multimédia et les périodiques. L'essor de ces deux dernières activités est confié à deux bibliothécaires, l'un agent du patrimoine et l'autre assistant contractuel, placés sous le contrôle d'un bibliothécaire de catégorie A. Ces unités sont de nature assez différente des unités géographiques que sont les annexes, puisque ce sont à la fois des axes de développement et des préoccupations transversales. Mais en même temps, leur transversalité n'a pas la dimension stratégique des « Responsabilités transversales » (en haut à droite) confiées à des personnes de catégorie A ayant le grade de bibliothécaires et de conservateurs, et qui se trouvent affichées, dans la présentation symbolique de cet organigramme fonctionnel et hiérarchique, en pendant du directeur et du directeur adjoint. La façon de présenter les responsables transversaux fait apparaître en tête le développement des collections et en bas de la liste les deux fonctions plus techniques : ce « hasard » correspond assez bien à la hiérarchisation politique des fonctions telle qu'elle fonctionne dans l'établissement.

Quant à l'informatique, elle bénéficie d'une mission spécifique qui lui confère son statut transversal, mais dans un métier qui n'est pas de bibliothécaire, avec un personnel spécialisé qui n'est pas non plus de catégorie A.

À travers la lecture de cet organigramme, on peut voir cette médiathèque comme un établissement aux fonctions assez hiérarchisées, dirigée par un tandem de directeurs aux responsabilités bien réparties, la politique de la lecture publique et le budget l'emportant sur les autres fonctions de direction et une équipe de direction bien soudée (évaluée par le directeur) qui dynamise toute la médiathèque et met en œuvre une stratégie de développement fondée sur la transversalité des fonctions.

À Vandœuvre-lès-Nancy, la médiathèque se trouvait dans une situation particulière au moment de l'enquête due à la vacance du poste de conservateur. À ce titre, elle ne dispose pas d'un organigramme mis en forme sur une feuille de taille normale, mais d'une liste de noms, hiérarchisée selon les grandes fonctions de la bibliothèque.

Organigramme 2 – Organisation de la médiathèque Vandœuvre-lès-Nancy



Dans cette médiathèque où ne se pose pas la question des annexes, une seule logique peut prévaloir si elle intègre à la fois préoccupations hiérarchiques et exigences fonctionnelles, dont la division du travail et la hiérarchisation des tâches. Il est donc possible d'adopter une présentation linéaire qui, d'une certaine façon, consacre le rassemblement des trois hiérarchies en une seule : la hiérarchie du commandement, celle des fonctions et celle des grades. En haut de la liste, la direction et l'administration qui structurent l'activité de toute la médiathèque, puis le cœur du métier organisé en trois grands secteurs, enfin les secteurs transverses auxquels la direction voudrait reconnaître une priorité mais sans y investir les moyens humains nécessaires, en particulier parce qu'elle n'en dispose pas – on ne compte que 3 cadres A dans cette médiathèque de 26 salariés. Autrement dit, certains secteurs transverses affichés comme prioritaires tels que le multimédia ou l'informatique, ne disposent pas aujourd'hui de la légitimité dont bénéficient les secteurs spécifiques qui sont les seuls à constituer le cœur du métier.

Le service de masse et la rationalisation

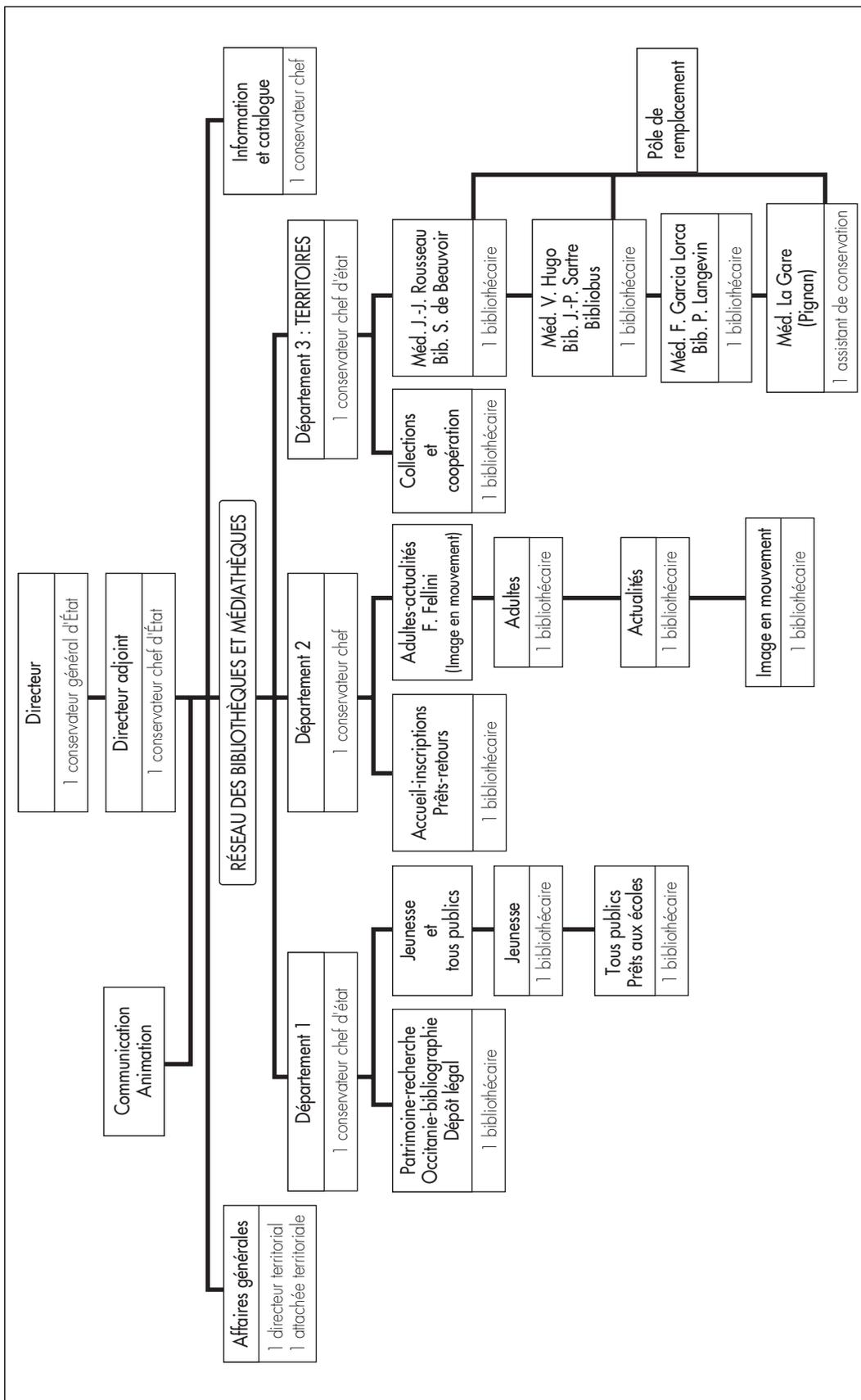
L'organigramme de la médiathèque de Montpellier, classique, est sur le modèle de ceux qu'on trouve pour les entreprises : une direction dont dépend directement le service de communication, et trois divisions – Affaires générales, Informatisation, Catalogue et Réseau des bibliothèques et des médiathèques. Cette dernière se subdivise en trois départements, qui sont à leur tour divisés en deux entités ou secteurs (voir organigramme 3, p. 132). Chaque département est dirigé par un conservateur en chef, chaque secteur sous la responsabilité d'un bibliothécaire. Au total, trois conservateurs en chef, huit bibliothécaires de catégorie A qui encadrent dix-huit assistants de conservation et plus de 50 agents, de catégorie C, de la filière culturelle, auxquels s'ajoutent les fonctionnaires administratifs et ceux qui sont attachés à la division informatique (dirigée par un conservateur en chef).

La médiathèque centrale est donc un établissement de grande taille d'une centaine de salariés sur le site. Dans une telle configuration, les cadres A (conservateurs et bibliothécaires territoriaux) sont affectés à des tâches de suivi des missions culturelles de la médiathèque, de gestion du personnel et d'organisation du travail – ce qui explique qu'ils assurent relativement peu de service au public.

En revanche, le traditionnel cœur de métier (traitement des collections, services aux publics) relève des assistants et des agents du patrimoine : il est dans ce cas de moindre importance que les personnels appartiennent aux cadres B ou C, soient fonctionnaires ou contractuels (il n'y a plus d'emplois-jeunes à la médiathèque de Montpellier), même si les fonctions d'accueil du public situées dans le hall sont plutôt occupées par les seuls cadres C.

Un nombre important de vacataires – en général des étudiants – permet de faire face aux aléas de l'organisation du travail et facilite une certaine flexibilité

Organigramme 3 – Organigramme de la médiathèque de Montpellier



horaire. Dans un premier temps, l'objectif de rationalisation du travail dans la médiathèque a donc conduit à identifier le personnel d'encadrement, à le professionnaliser et le spécialiser. Celui-ci, en pratique, a pour mission d'organiser les contenus spécifiques des métiers et pour y parvenir, il doit standardiser et automatiser, autant que faire se peut, les procédures de travail des employés.

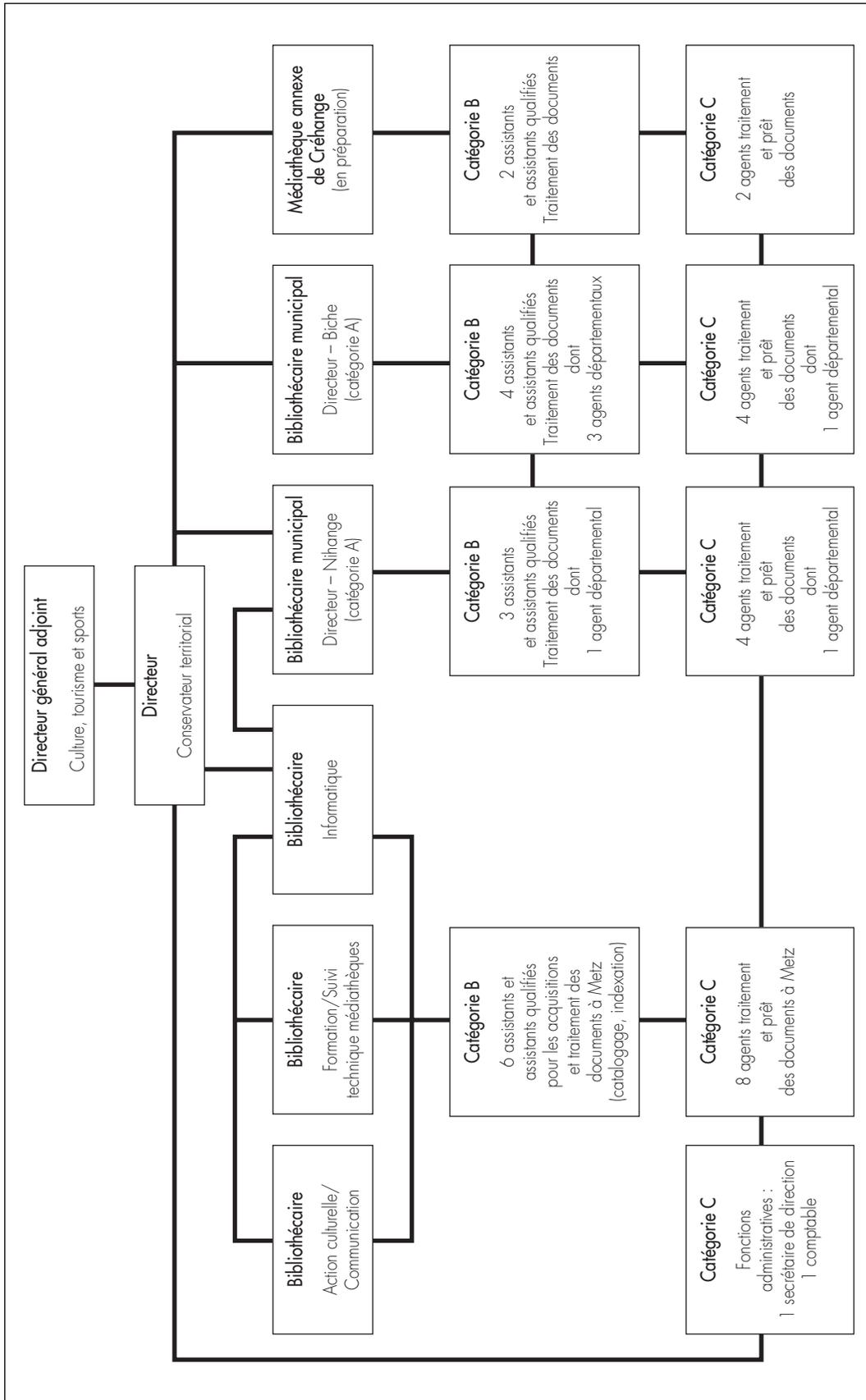
L'organigramme de la médiathèque de Montpellier illustre bien la structure hiérarchisée qui caractérise les organisations de grande taille : des initiatives comme la gestion par projet ou la création de commissions d'acquisition tendent à y introduire de l'horizontalité.

Dans les BDP, des organigrammes en mutation

Dans les BDP, les préoccupations et les contraintes semblent différentes, la desserte des territoires étant normalement leur premier objectif. L'organigramme de la BDP de Moselle (p. 134) est instructif car on y voit dessinées quelques-unes des tendances qui se manifestent dans l'institution, que l'arrivée d'un nouveau directeur bouleversera certainement. On y constate d'abord la présence du conseil général, à travers non pas les élus mais en la personne du directeur général adjoint à la culture qui a la responsabilité de l'établissement. Puis la mise en évidence de la hiérarchisation des catégories : sur la première ligne en dessous de la direction, tous les bibliothécaires (cadres A) sont inscrits sans précision de catégorie à l'exception des trois bibliothécaires de la BDP centrale de Moselle, tandis que ceux des annexes sont désignés comme « bibliothécaires municipaux ». Les catégories B et C sont situées en dessous alors qu'on aurait pu imaginer que le personnel administratif et comptable de la BDP centrale de Moselle soit situé à côté du directeur de la BDP. En plaçant ainsi ces personnels, en bas du tableau et loin de leurs fonctions réelles, la volonté de bien marquer la hiérarchie des catégories enlève toute dimension fonctionnelle à cet organigramme.

Dans cet organigramme enfin, il n'est aucunement fait référence aux rapports que la BDP entretient avec ses territoires, à savoir le suivi de la mise en place de l'annexe de Créhange et surtout les prêts et l'animation des bibliothèques-relais sur le territoire central de la Moselle dont la BDP-centre a la charge. Les territoires y sont totalement absents comme si la BDP vivait sur elle-même pour ses collections : or, durant les entretiens, les bibliothécaires de catégories B n'ont cessé de ramener les débats sur la question des territoires, des tournées de bibliobus et de leurs relations avec les bénévoles. Observation allant dans le même sens, cet organigramme n'aborde pas les débats et les difficultés de coordination entre les quatre entités territoriales. Des questions sont posées sur la coordination dans les acquisitions et dans le catalogage, dans la mise en place d'un réseau informatique, dans la mise sur internet du catalogue de la BDP... et, de fait, les entretiens montrent que ces questions se résolvent au coup par coup. Cela montre bien que coopération et mise en réseau horizontal des entités territoriales ne sont

Organigramme 4 – Organigramme de la BDP de la Moselle



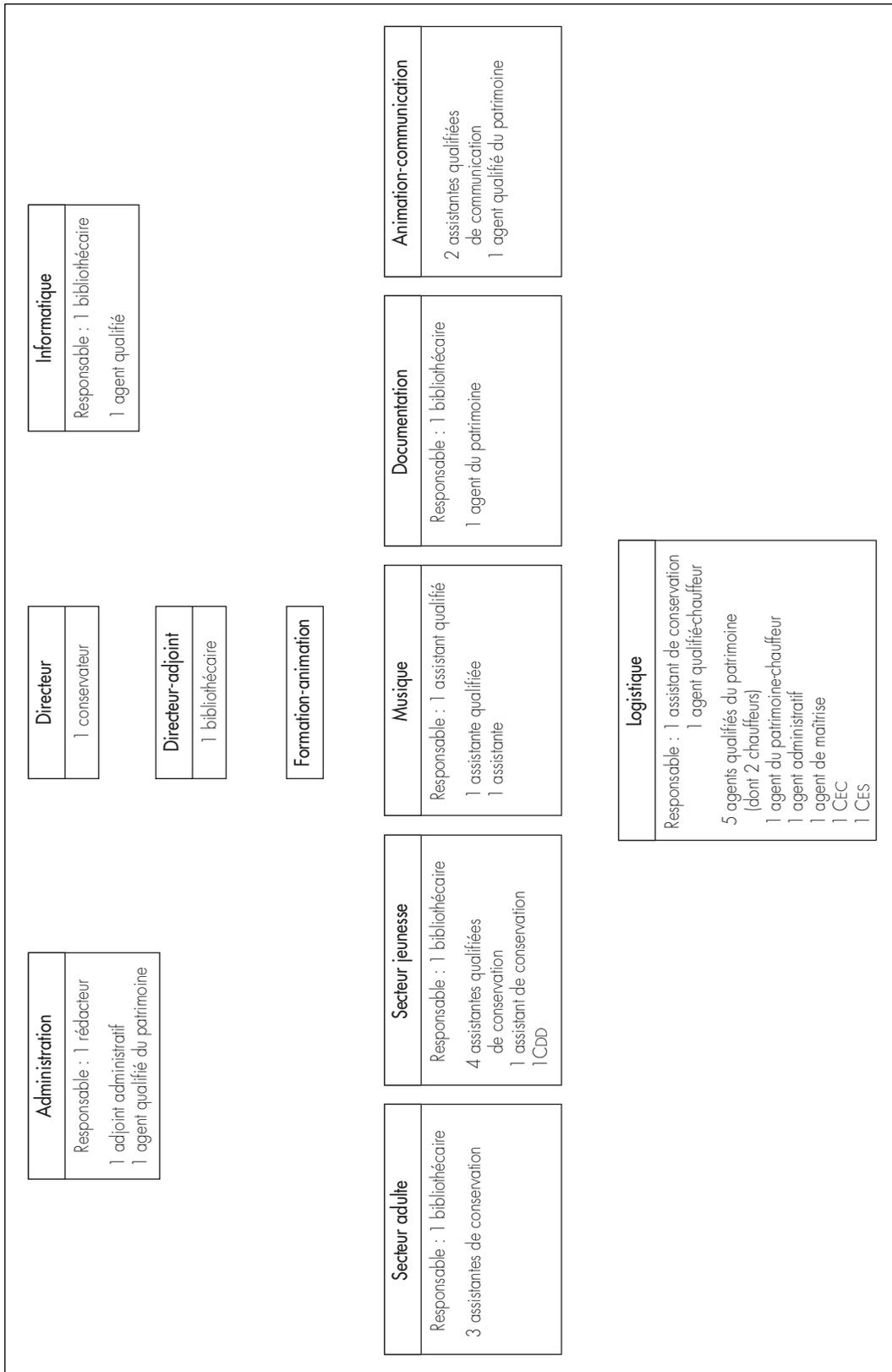
pas encore à l'ordre du jour, et la façon de présenter l'organigramme en est l'illustration flagrante puisque les objectifs fonctionnels en sont absents.

La présentation de l'organigramme de la BDP du Tarn (p. 136-137) est un peu plus complexe car il s'agit en fait de deux organigrammes : l'actuel et « l'idéal à trois ans ». Le premier mêle la hiérarchie de commandement et la hiérarchie par catégories d'une part, et la logique fonctionnelle d'autre part. En haut au centre, le directeur et son adjoint et, entourant directement le directeur, les services administratifs et informatiques (catégories B et C). Placés sur une même ligne, tous au même niveau, les grands secteurs d'activités (adultes, jeunesse, musique, documentation et animation-communication) même s'ils n'ont pas la même importance stratégique dans le développement des actions de la BDP. En dessous, toute seule (par manque de place ?), la logistique qui rassemble les chauffeurs des bibliobus et tout le personnel chargé d'équiper les nouveaux ouvrages, de les ranger, etc. Dans cet organigramme, où il n'est pas fait mention des territoires, il n'est donc pas fait état des objectifs fonctionnels de la BDP, ce qui permet de comprendre qu'un autre organigramme ait été proposé – un organigramme-cible, « l'organigramme idéal à trois ans » –, dont la présentation mérite d'être commentée, car il semble être conçu pour être lu de bas en haut.

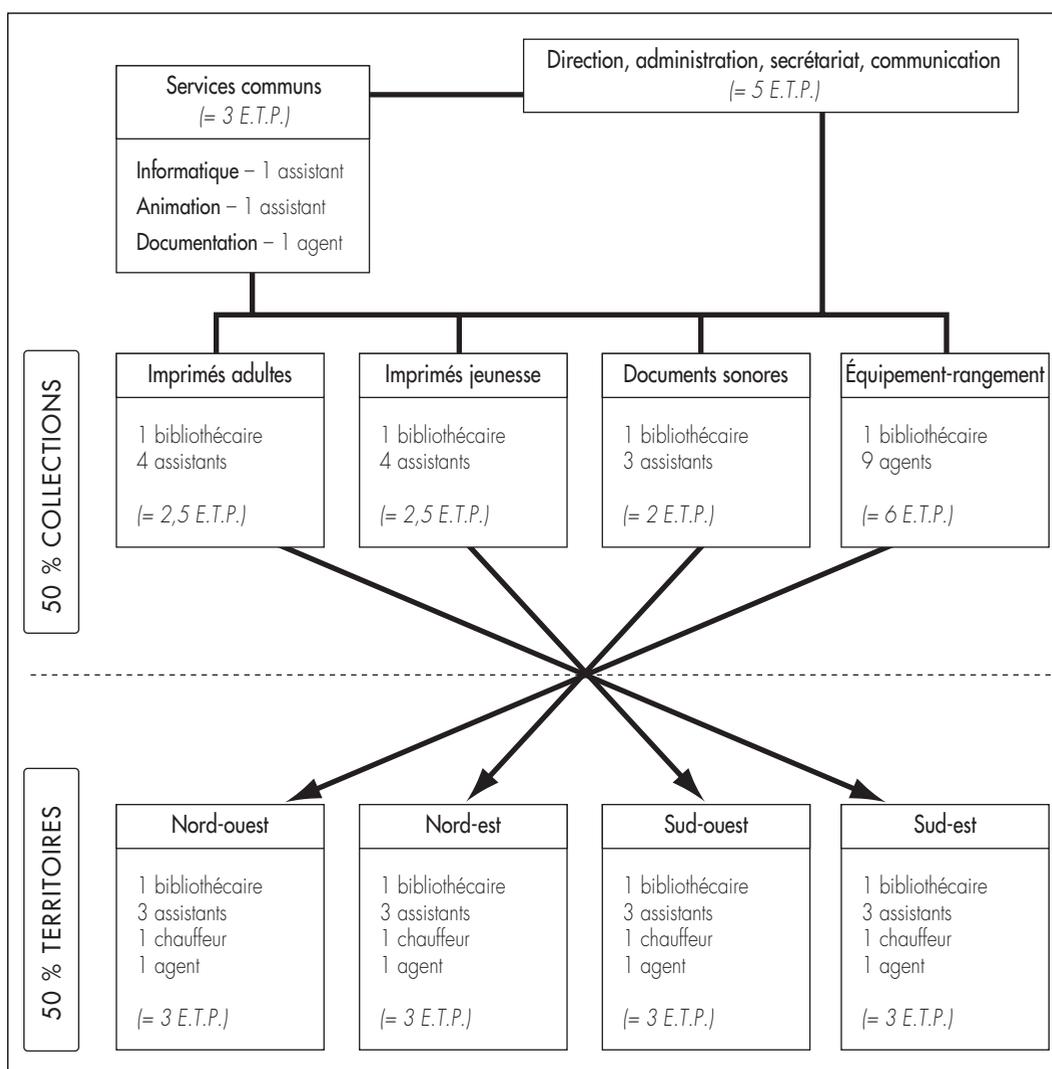
Les deux tiers de la page traitent des deux fonctionnalités de la BDP – la constitution et l'entretien des collections d'une part, les rapports aux territoires d'autre part, les deux fonctionnalités étant traitées à parts égales. Il est même explicitement précisé que ces fonctionnalités, avec 13 et 12 emplois équivalents temps plein, représentent chacune 50 % des préoccupations, des investissements et du temps des bibliothécaires. Représentation graphique à l'appui, on voit bien que le travail des bibliothécaires sur les collections converge vers la satisfaction des besoins des territoires et des bibliothèques-relais, le résultat de ce travail étant ensuite dispatché en étoile vers les bibliothèques-relais. Une présentation de ce type indique, sans avoir à les commenter, les objectifs de la nouvelle direction de la BDP.

Ce n'est pas sans rencontrer quelques résistances au sein de l'établissement. La direction interne, avec son administration, conserve la communication, dimension politique s'il en est. Son organisation n'est pas encore explicitée. Elle communique directement avec les services fonctionnels ou indirectement par le biais des trois services communs : informatique, animation et documentation. L'animation n'a plus un statut réservé comme ce fut longtemps le cas à la BDP du Tarn et chaque territoire possède maintenant un correspondant qui en est chargé en coopération avec ses collègues et avec les territoires. On passe ainsi de l'animation événementielle d'hier à une animation correspondant aux demandes des bibliothèques-relais.

**Organigramme 5 – Organigramme de la BDP du Tarn
(avant réforme)**



**Organigramme 6 – Organigramme de la BDP du Tarn
(organigramme idéal à trois ans)**



**La taille de l'établissement, l'organisation du travail
et les catégories professionnelles**

Grâce à une analyse fine des organigrammes, on voit apparaître :

- la conception de la hiérarchie et du commandement : pyramidal ou à forte autonomie des groupes ;
- la politique en matière d'organisation du travail : forte division et hiérarchisation des tâches ou, au contraire, large amplitude de la polyvalence avec une grande variété des tâches et des fonctions ;
- l'utilisation qui est faite de la catégorie des personnels (A, B, C) en matière de commandement ou d'expertise par rapport aux savoirs et savoir-faire réels de chacun des agents ; en effet, l'appartenance catégorielle ne reflétant pas toujours les aptitudes réelles, laquelle des deux logiques faut-il privilégier ?

Toutes ces questions se posent sur fond de quelques déterminants, la taille de l'établissement par exemple, qui ne sont certainement pas assez interrogés. La réponse « fordo-taylorienne » – selon laquelle à service de masse correspondrait une division extrême du travail avec sa hiérarchie de commandement – est peut-être devenue la solution la plus facile à mettre en œuvre : étant en effet d'application simple, elle dispense les managers de s'interroger sur leurs responsabilités en matière d'organisation du travail, de formation, d'exigences en main-d'œuvre qualifiée, d'intéressement au travail, d'implication, etc. Autant de questions de fond que les formateurs et les institutions, qui dispensent la formation auprès des bibliothécaires-managers, ne prennent pas assez en compte, car elles ne relèvent pas du cœur du métier.

Une autre thématique échappe en partie aux directeurs, celle de la politique du personnel de leur bibliothèque, laquelle s'inscrit dans la politique du personnel d'une commune, d'une communauté d'agglomération ou d'un conseil général. Selon la nature des rapports établis avec la collectivité territoriale qui lui sert de tutelle, le directeur peut avoir les mains plus ou moins liées, en raison de la rigidité du partenaire qui peut vouloir par exemple limiter au maximum ses coûts de main-d'œuvre (c'est particulièrement vrai dans le secteur culturel très coûteux en force de travail), ou de son désintéret parce qu'il investit ailleurs. Il en résulte une très forte disparité entre établissements quant aux ratios entre catégories A, B et C, contractuels, emplois-jeunes, etc.

Certains établissements, qui n'appartenaient pas au terrain de l'enquête, auraient par exemple un surencadrement par les catégories A parce qu'ils partageraient avec les élus municipaux une position favorable aux promotions. Il en résulterait des dysfonctionnements internes puisque certaines tâches – y compris le service au public – ne seraient plus assurées par manque de personnel d'exécution. Mais ces situations sont plutôt rares et il y a beaucoup de médiathèques où, au contraire, le ratio est tellement défavorable aux catégories supérieures que les bibliothécaires assurent systématiquement des fonctions de leur grade immédiatement supérieur. Au regard des salaires perçus, cette situation n'est guère durable et les tensions qu'elles créent desservent l'outil municipal, qui est pourtant destiné à donner une image positive des élus. Si nombre de municipalités ont, il est vrai, pérennisé leurs emplois-jeunes, beaucoup l'ont fait par le bas, c'est-à-dire en offrant des postes d'agents du patrimoine à des jeunes qui ont souvent fait des études supérieures et qui, dans les secteurs multimédias, rendent des services bien au-delà du statut qui est le leur actuellement ; c'est la raison pour laquelle, réussissant un jour à un concours de la branche, ils partiront certainement, privant ainsi la médiathèque de compétences certaines. D'autres municipalités ont stabilisé les anciens emplois-jeunes sur des postes d'assistant de conservation dans l'attente de succès aux concours, mais des situations de cette sorte ne peuvent être que provisoires : combien de temps dureront-elles eu égard à la relative inadéquation des concours par rapport aux aptitudes mises en œuvre par les intéressés ?

Le développement du nombre des vacataires peut être contesté par les bibliothécaires, s'il vise à réduire leur nombre ou à ne plus créer de postes de bibliothécaires alors que se développent les médiathèques et les annexes. Mais le recours à des vacataires constitue aussi une réponse à la relative rigidité des personnels dans les institutions face aux demandes d'ouverture en soirée ou le samedi, lesquelles requièrent un encadrement par des professionnels qui n'ont pas toujours envie d'accepter ces nouvelles contraintes horaires sans compensation. L'expérience de la grande distribution ou des grands magasins a montré que l'extension des heures d'ouverture a introduit une profonde déréglementation dans la gestion du personnel de ce secteur, situation que peuvent craindre les bibliothécaires. La multiplication des personnels à temps partiel sur statuts précaires fait pression sur les professionnels de la branche en CDI pour qu'ils acceptent des conditions d'horaires et surtout de rémunération qu'ils auraient refusées sans la présence de ces nouveaux venus. Le recrutement de bénévoles ou l'affirmation d'une véritable politique de volontariat – ailleurs que dans les bibliothèques rurales – pose certainement les mêmes problèmes même si cela échappe à la concurrence salariale et marchande et, seule, une politique claire de recrutement de bénévoles et de vacataires, conçue en commun par les directions de bibliothèques, les représentants du personnel et les collectivités territoriales, peut mettre fin à la suspicion. Il faut en effet redire que ces types de contrats sont la condition pour concilier élargissement des horaires d'ouverture et exigences des personnels titulaires de la FPT.

Une gestion moderne du personnel pourrait par ailleurs intégrer deux dimensions délicates à manier : l'évaluation des bibliothécaires et l'encouragement à l'innovation ou au changement. Ne pouvant développer ici une théorie de l'évaluation, nous retiendrons seulement qu'il est essentiel de s'en tenir à l'évaluation des résultats du travail fourni et d'écarter toute évaluation des comportements², sauf peut-être dans le service au public puisque comportement et aptitudes à bien répondre au public font partie de la fonction. Évaluer les résultats du travail fourni, c'est aussi s'écarter de la logique de notation de la fonction publique : celle-ci, en effet, ne signifie plus grand-chose entre son extrême codification qui enferme l'évaluateur d'une part et d'autre part les modalités de promotion qui empêchent le directeur, ou le directeur des ressources humaines de la collectivité territoriale concernée, de mener une véritable politique du personnel.

À Évry, le directeur des ressources humaines à la communauté d'agglomération souhaitant modifier l'existant, le directeur de la médiathèque conduit donc une politique d'évaluation des personnels. Chaque responsable de secteur (voir organigramme 1, p. 128) rencontre les trois responsables transversaux (développement des collections, action culturelle et circuit du document) avant de faire l'entretien de notation avec chaque bibliothécaire placé sous sa tutelle. Lorsqu'ils ne

2. Pour une critique argumentée de l'évaluation des comportements et du modèle de la compétence, voir Jean-Pierre DURAND, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : du flux tendu à la servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2004.

sont pas d'accord, les bibliothécaires peuvent faire appel auprès du directeur ou, si le directeur valide la première note et les appréciations, auprès du niveau supérieur. Le directeur note à son tour les responsables transversaux et les responsables de secteur. Si cette évaluation, prise dans le carcan des textes relatifs aux fonctionnaires, n'a pas grand effet sur les carrières, elle a cependant de l'importance aux yeux des bibliothécaires car elle fait partie d'un processus de proximité qui rend bien compte des réalités et permet de justifier des promotions éventuelles, des mutations à des postes plus favorables.

À la BDP du Tarn, le nouveau directeur a dû affronter la résistance sourde mais réelle des bibliothécaires face aux changements entraînés par la suppression des bibliobus qui les obligeait à sortir des collections pour aller sur les territoires. Il ne possédait pas en fait d'outils au niveau institutionnel pour encourager l'innovation et n'a donc pu conduire les changements qu'en prenant appui sur la conviction des uns et en mettant d'une certaine façon les autres à l'écart. Une sorte de division du travail assez injuste s'était instaurée, les bibliothécaires les plus âgés évitant les tournées en bibliobus en recourant à divers subterfuges, et ceux qui avaient été recrutés plus récemment passant la plus grande partie de leur temps sur les routes. L'objectif en termes de carrière devenait ainsi la recherche de protections pour rester au bureau près des collections, tandis que la politique de lecture publique dans les territoires passait au second plan des priorités. Faute de pouvoir disposer de moyens pour récompenser l'effort fourni, la conduite du changement se traduit pour le directeur par la possibilité d'accroître chez ceux qui le suivent la satisfaction qu'ils retirent du travail : dans le cas présent, ce fut le développement des activités du cœur du métier pour les bibliothécaires des catégories B et C et l'élargissement à tous de l'organisation des actions culturelles.

L'impossible métier de directeur

À propos de la fonction de directeur de bibliothèque, une question se pose : les managers sont-ils encore des bibliothécaires comme les autres ? non, bien sûr. Que pratiquent-ils en effet du cœur du métier ? ni acquisitions, ni catalogage et très peu de service au public. Et pourtant, des usagers, ils ont une représentation assez précise, ce qui ne veut pas dire nécessairement juste. Ce sont des entrepreneurs du service public, des managers-militants de la lecture publique et de réels vecteurs de la diffusion de la culture – de l'écrit, puis du numérique – vers le public le plus large possible. Qui viendra les remplacer ? Une nouvelle génération de managers, probablement plus gestionnaires que militants de la lecture publique, ce qui rassurera les élus qui souhaitent stopper la croissance des dépenses en matière de culture. En même temps que ce changement, un autre peut intervenir : que nous passions d'une croissance extensive, où l'objectif était de moderniser le territoire en faisant que le prêt de documents le couvre en totalité, à une croissance plus intensive, plus qualitative, et ce malgré le retard, confirmé par les statistiques, sur l'Europe du Nord. Les inscrits dans les biblio-

thèques, du moins certains, souhaiteront un service personnalisé de qualité qui leur permette de trouver la bonne information ou le bon document.

Ces mêmes managers, parce qu'ils ne sont plus des bibliothécaires comme les autres, apparaissent comme les mieux placés pour pouvoir faire face à la complexité de l'intercommunalité et aux enjeux de pouvoirs qui la traversent, étant donné la hiérarchie de logiques et d'établissements qu'elle génère. On ne dira pas pour autant qu'une bibliothèque départementale ou une médiathèque communale et d'agglomération peuvent être gérées par des administrateurs qui ne connaissent pas le métier de bibliothécaire. Le temps viendra peut-être où, face à la pénurie de bibliothécaires-managers et à la complexité administrative, on exigera des directions bicéphales. Dans l'immédiat, toutefois, il semble préférable de former des bibliothécaires au management et au sens politique plutôt que l'inverse afin que la priorité reste à l'ouverture de la bibliothèque vers ses publics plutôt qu'à un fonctionnement replié sur l'institution.

Si les managers-militants ont su placer la lecture publique à une bonne hauteur auprès des élus qui la financent, le fonctionnement et l'organisation interne des bibliothèques mériteraient cependant peut-être plus d'attention de leur part. Dans les grandes structures, à l'instar des entreprises industrielles, la mise en place d'une organisation pyramidale reposant sur une division très poussée du travail et sur la parcellisation des tâches peut prêter à s'interroger : peut-on en effet reproduire le passé avec autant de facilité, lorsque tant de savoirs critiques sur cette façon d'organiser le travail sont cristallisés dans les livres, les revues et les films ? L'entreprise privée, qui prétend dépasser cette ère de production de masse, reproduit bien sûr ses structures en les affublant parfois d'habits neufs taillés sur mesure par des professeurs de management. N'est-ce pas alors aux managers créatifs de l'espace public de révolutionner l'organisation du travail et la gestion des hommes ? Comment peuvent-ils intégrer les apports des théories des services ?

La bibliothèque et les théories des services

Dans les chapitres II et III, ont été présentés les éléments constitutifs de la relation de service qui, selon la définition de Jean Gadrey³, lie les publics aux bibliothécaires :

« Une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité (C), possédée ou utilisée par un consommateur ou client ou usager (B), réalisée par un prestataire (A) à la demande du consommateur (B) et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support (C). »

3. Jean GADREY, *L'économie des services*, Paris, La Découverte, 1992, p. 17.

Un peu technique, cette définition met en avant le fait que la relation entre A (les bibliothécaires) et B (les publics) n'a de raison d'être qu'à propos de la réalité C (le document), que A propose à B, qui le demande.

La relation de service en bibliothèque

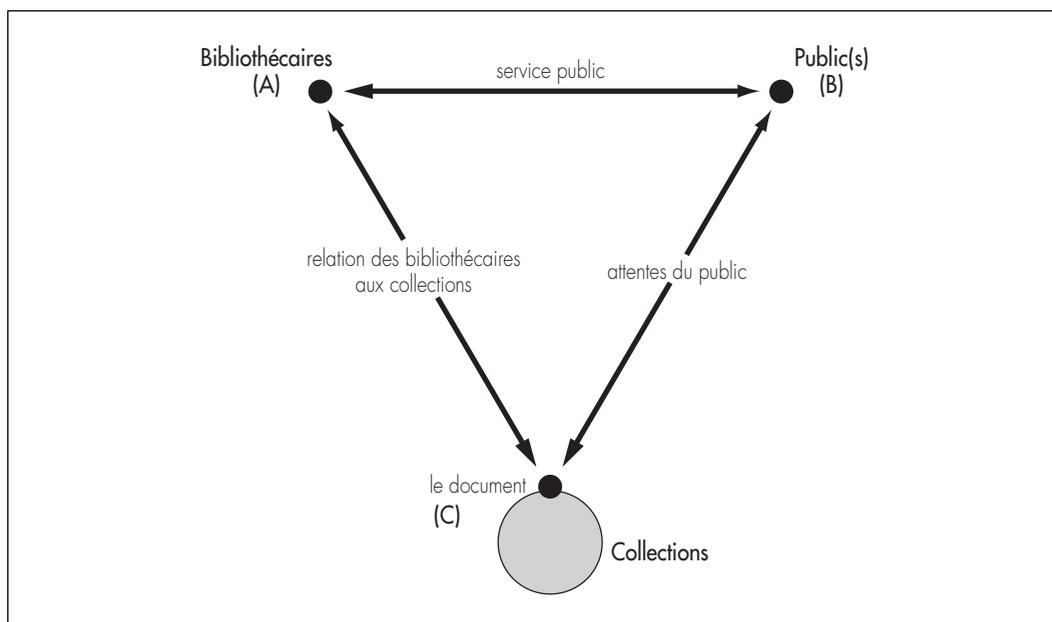
Le service public – appelé également « service au public » dans les bibliothèques – institutionnalise le rapport entre bibliothécaire et public, ce dernier se rendant en un lieu particulier (la bibliothèque) pour obtenir un document ou, au minimum, un renseignement sur les possibilités de se le procurer. Aussi, dès lors que le renseignement peut être disponible en dehors des murs de la bibliothèque grâce à son catalogue accessible sur internet, ou s'il est possible facilement de se documenter à domicile en utilisant les moteurs de recherche, le métier de bibliothécaire s'en trouve bouleversé. Parmi les relations qui s'établissent entre les bibliothécaires et leurs publics – relation de service prise au sens strict –, figurent également l'accueil des groupes scolaires et toutes les actions culturelles qui vont avec. Si, dans ces activités, le document n'est pas nécessairement directement présent – et en particulier pas demandé par le public –, il est en revanche au centre des préoccupations des professionnels qui entendent, par leurs initiatives, le faire connaître et le faire apprécier, parce que la fonction de diffusion de la culture, et plus particulièrement de la lecture publique, est au cœur du métier qu'ils exercent et relève de la relation de service.

Si l'on considère le schéma ci-contre qui décrit la relation de service en bibliothèque, un autre enseignement porte sur la relation des bibliothécaires aux collections. En effet, pour que le document attendu par l'utilisateur soit disponible, il faut réunir un certain nombre de conditions :

- le bibliothécaire doit avoir la connaissance des attentes des publics, qu'il acquiert par sa fréquentation, à travers le service au public (dans l'interaction A-B) et en consultant l'offre des éditeurs ;
- le document doit être acquis par la bibliothèque ;
- le document doit être repéré, indexé, classé et rangé sur les rayons pour que l'utilisateur le trouve rapidement, soit directement en libre circulation, soit à partir du catalogue.

Ces opérations relèvent du travail interne des bibliothécaires, lequel n'est pas nécessairement visible du public mais est la condition nécessaire pour que la relation de service ait lieu. Pour que B (le public) puisse disposer auprès de A (le bibliothécaire) de la réalité C (le document) en vue de satisfaire son attente, il est indispensable en effet qu'un travail interne important soit effectué. Le volume de travail qu'il faut fournir à ce titre (travail de préparation de la réalité C à mettre à disposition de B), donc le temps de travail qui lui est affecté par rapport au temps de travail affecté au service au public (la relation de service intrinsèque, pourrait-on dire), constitue un enjeu central dans le métier de bibliothécaire. La question du curseur à mettre entre travail interne et service au public

Schéma 1 – La relation de service en bibliothèque



Jean-Pierre Durand.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

est essentielle. Il est convenu aujourd'hui chez les professionnels des bibliothèques qu'il doit être mis approximativement à 50/50. Mais tout indique qu'il pourrait être déplacé si le travail interne était l'objet de transformations par des outils technologiques, des méthodes organisationnelles, des mesures de rationalisation et des procédures d'externalisation. En effet, de telles transformations sont plus faciles à appliquer de ce côté que du côté du service au public en termes d'accueil et de renseignement, en un mot du côté de la médiation.

Même s'il est toujours possible d'apporter des améliorations rationnelles au service au public⁴, il consomme nécessairement par nature un temps humain important car la relation de service est d'abord interaction entre deux personnes, en particulier à l'accueil, aux banques de renseignements ou lors de l'accueil de groupes scolaires. Pour Isaac Joseph ou pour Jean Gadrey⁵, la relation de service possède trois dimensions :

- une dimension technique : elle permet au praticien d'obtenir les informations nécessaires au diagnostic et au traitement de la question ;
- une dimension contractuelle : à travers elle, sont définis le champ d'intervention et surtout l'investissement des deux parties ;
- une dimension de sociabilité ou de civilités, l'échange s'accompagnant nécessairement de rituels de politesse et de marques de respect. Si le praticien ne doit pas confondre traitement de l'objet et échange avec le client (ou l'utilisateur)

4. Voir le chapitre sur les services dans J.-P. DURAND, *La chaîne invisible...*, *op. cit.*

5. Isaac JOSEPH, *La ville sans qualité*, La Tour-d'Aigues, Éd. de l'Aube, 1998, chapitre sur « Les protocoles de la relation de service » ; J. GADREY, *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.

comme le rappelle Isaac Joseph, la qualité de l'échange – empreinte de bonne foi ou de suspicion – conditionne largement les deux autres dimensions et, en particulier, la dimension technique une fois défini le « contrat ».

Si, pour ces auteurs, la relation de service est considérée comme une tentative de « réparer les méfaits du temps », nous élargissons sa définition, quant à nous, à une autre dimension du temps, à savoir celle de l'anticipation. Pour l'utilisateur, il s'agit en effet de bénéficier du temps d'autrui pour gagner du temps. En s'adressant à un bibliothécaire qualifié, il souhaite, à propos d'un document, obtenir un renseignement ou une donnée qu'il ne sait pas trouver par lui-même ailleurs – dans un catalogue, chez un libraire, sur internet – ou qu'il ne pense pas disponible dans les supports existants. Le bibliothécaire devient bien alors une personne-ressource quasiment irremplaçable, qui construit une relation de service autour du temps : relation qui vise à faire gagner du temps à l'utilisateur – c'est la raison pour laquelle il s'adresse au bibliothécaire – et qui réclame pour elle-même du temps puisqu'il faut établir les civilités réciproques, définir le champ d'intervention et expliciter la demande. L'aboutissement passe nécessairement par un échange dans lequel s'ajustent et s'affinent les questions et les réponses. D'où, pour rendre compte du double travail du praticien (le bibliothécaire) et de l'utilisateur, la notion de « coproduction » du service. À chaque réponse du bibliothécaire, l'utilisateur reformule sa question et apporte de nouveaux éléments – c'est la dimension technique mentionnée plus haut – jusqu'à ce qu'il considère la réponse comme satisfaisante. Tout ce processus se déroule sur fond de contrat et de civilités qui doivent être recréées si elles manquent, ce qui allonge d'autant la coproduction du service. On voit combien la médiation sociale est toujours plus longue que le renseignement documentaire.

Le renseignement et tout le travail de médiation sont donc chronophages et il est difficile de réduire à ce niveau les temps sociaux de fonctionnement, sauf à détériorer considérablement la qualité de ce travail. Les mots d'ordre – « rendre l'utilisateur autonome » par exemple –, qu'on entend parfois dans les bibliothèques, ont des raisons d'être lorsqu'il s'agit d'indiquer la topographie et le fonctionnement de l'établissement à cet utilisateur mais le sont moins dès lors qu'il s'agit de mettre à sa disposition les contenus disponibles dans la bibliothèque ou ceux à y acquérir.

De la relation de service à la relation salariale et à son contexte

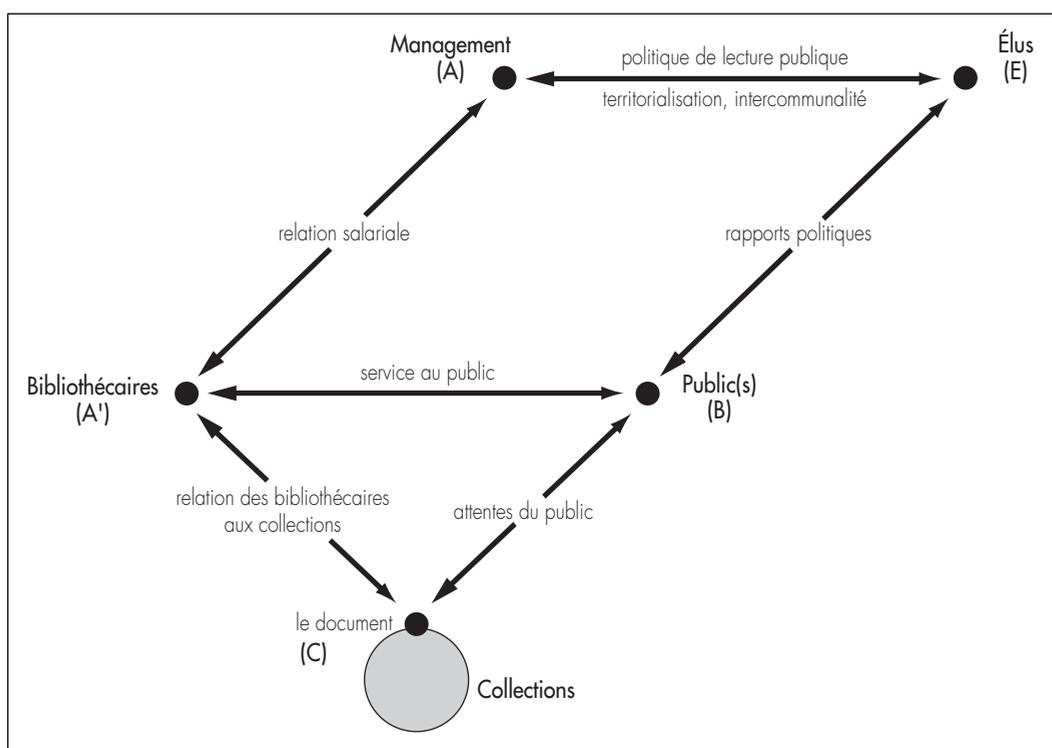
Très souvent oubliées dans les théories des services, la qualité de la relation de service, les conditions de coproduction du service et la satisfaction de l'utilisateur, qui dépendent également de l'environnement social du bibliothécaire, c'est-à-dire de l'ensemble de ses conditions de travail : son niveau de salaire, les rétributions symboliques, l'ambiance de travail, etc. En effet, sauf exception, celle des bénévoles en particulier, le bibliothécaire est un salarié et non un travailleur indépendant à son compte qui proposerait un service. Relation de service et rela-

tion salariale doivent donc être reliées. Si l'on considère une relation marchande traditionnelle, celle d'un client qui s'adresse à une grande entreprise (un club de vacances par exemple ou une chaîne de magasins, une banque, une compagnie d'assurance, etc.), le client (B) s'adresse à l'entreprise (A) mais, concrètement, c'est avec le salarié de l'entreprise A (A') qu'il établit la relation de service. En cas de mécontentement, c'est au management de A qu'il en réfère plus ou moins directement, lequel, à travers la relation salariale, sanctionne A' sous la forme d'un blâme, en ne l'augmentant pas, etc.

Dans le cas des bibliothécaires, un autre acteur intervient qui médiatise les rapports entre usagers et directeur : l'élus qui, d'une part, entretient des rapports politiques avec les publics et qui, d'autre part, salarie – indirectement il est vrai – le manager tout en finançant ses investissements. La construction devient complexe certes, mais elle rend bien compte de la multiplicité des acteurs et des logiques autour de la mise à disposition gratuite des documents (voir schéma 2).

Pour comprendre la qualité de la relation de service qui existe entre les publics et les bibliothécaires – tout autant que pour comprendre le volume des collections et l'esthétique des médiathèques –, on ne peut se dispenser d'analyser la relation salariale qui lie les bibliothécaires au manager et, au-delà de lui, à la fonction publique territoriale. Le rôle du manager ne saurait en effet être appré-

Schéma 2 – La relation de service en bibliothèque dans son contexte social et politique



Jean-Pierre Durand.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

cié sans tenir compte des rapports qu'il entretient avec les élus et avec la collectivité territoriale. Ses capacités stratégiques, ses aptitudes à la négociation dans le cadre de l'intercommunalité, sa conception de la lecture publique, sont donc essentielles à prendre en compte.

Comme le montre le schéma 2, la relation de service et la relation salariale du bibliothécaire s'inscrivent dans le contexte d'un double rapport aux élus : celui des managers à leur tutelle et celui des publics (des électeurs) aux élus.

CHAPITRE V

Catégories, concours et fonctions réelles : des questions sans réponses ?

Selon les principes d'organisation établis par les directeurs, selon l'attachement ou non à la hiérarchie catégorielle et quelquefois selon la taille de l'établissement, la division du travail et la répartition des tâches diffèrent considérablement. Dans l'éventail des possibilités, on trouve à une extrémité l'exemple d'une grande médiathèque comme Montpellier, où les bibliothécaires de catégorie A sont peu affectés au service au public et à l'autre celui de la petite médiathèque qui encourage l'exécution indifférenciée des tâches par toutes les catégories en respectant seulement le cadre des connaissances des uns et des autres. Si la hiérarchie des catégories et les différences qu'elle génère au niveau salarial et des responsabilités sont généralement acceptées (ceux qui ont réussi les concours les plus prestigieux sont les mieux rémunérés, les catégories A détiennent les fonctions de direction et les B les responsabilités subalternes), il n'en va pas toujours de même en ce qui concerne le contenu du travail. La plupart des bibliothécaires souhaitent que ces différences soient le moins marquées possible, mais il est évident que le fait d'être engagé dans des fonctions responsables et hiérarchiques empêche la stricte égalité de tous dans la réalisation des tâches. Cependant, il n'est guère apprécié dans certaines médiathèques que cela serve de prétexte à une division exacerbée du travail dans laquelle les assistants de conservation et surtout les agents du patrimoine sont cantonnés dans les tâches répétitives et routinières (banques de prêts et de retours, rangement des ouvrages...). En même temps, si à diplôme égal la hiérarchisation des tâches ne se justifie pas, un trop fort égalitarisme pourrait être une cause de démotivation et provoquer un sentiment d'injustice dans le cas où ni les diplômes ni un investissement manifeste dans le travail n'étaient sanctionnés positivement.

Cette question complexe de la mise en cohérence des grades, responsabilités et tâches effectives dans un espace social relativement égalitariste, voire « auto-gestionnaire » pour certains, vient s'ajouter à d'autres problématiques beaucoup plus institutionnelles que sont celles des concours, des diplômes d'accès et des statuts. La liste de ce qui est source d'inadéquation entre postes, qualification et concours est longue :

- des bibliothécaires qualifiés, titulaires de diplômes universitaires, professionnels ou non, qui ne parviennent pas à réussir les concours, en particulier de catégorie B ;
- des postes qui restent sans publication parce qu'ils sont occupés par des contractuels qui attendent qu'un concours soit organisé pour être titularisés sur leur poste, en cas de réussite ;
- des bibliothécaires qui ne passent pas les concours parce que, en cas de succès, ne trouvant pas sur place de poste correspondant au concours, ils se verraient contraints à quitter la région ou la bibliothèque qui les emploie ;
- à l'inverse, des bibliothèques qui ne parviennent pas à pourvoir durablement des postes mis au concours, si ce n'est par des bibliothécaires qui, ne restant que quelques années, ne s'investissent pas dans leur emploi. Ceci justifie le fait que maints directeurs et maints élus demandent de façon répétée le droit de recruter des personnels locaux dont l'investissement, bien plus fort, compense une qualification potentiellement inférieure ;
- une très faible mobilité entre les catégories C, B et A : tout se passe comme si l'on entrait dans la profession de bibliothécaire, dans le grade correspondant à son diplôme scolaire ou universitaire et qu'on y restait. En effet, ce n'est qu'en début de carrière que chacun tente de faire correspondre son grade au diplôme acquis : en cas d'échec, répété ou non, la plupart des bibliothécaires abandonnent l'idée de promotion. Cette faible mobilité ascensionnelle – c'est-à-dire le changement de catégories à travers les concours – est peut-être liée à la très grande proportion de femmes dans la profession : les tâches domestiques et la charge des enfants – inégalement réparties en France, c'est notoire – freinent cette mobilité, voire l'empêchent, car la préparation des concours nécessite une importante mobilisation de temps. Il s'avère donc que ce sont les hommes qui obtiennent plus fréquemment ces promotions, et qu'on les retrouve ainsi à la tête de la plupart des BDP et des grandes médiathèques. Ce thème de la très faible mobilité ascensionnelle, c'est-à-dire le changement de catégories à travers les concours, généralement absent des entretiens réalisés avec les bibliothécaires ou avec les experts de la profession dans le cadre de cette enquête, devrait être un sujet de préoccupation pour les planificateurs et les animateurs, d'une part en raison des départs massifs à la retraite, d'autre part parce que ce serait un outil de gestion en vue d'une meilleure implication des bibliothécaires dans leurs fonctions.

Ainsi, le malaise qu'on rencontre peut-être le plus fréquemment chez les bibliothécaires est dû au fait qu'ils sont relégués dans des catégories ne correspondant pas à leur niveau d'études. Ce phénomène qui s'installe dans la durée, peut-être en raison de l'inadéquation entre les concours et les candidats, mérite d'être examiné à partir de cas concrets. C'est peut-être l'occasion de réfléchir à nouveau sur la nature de tels concours, et donc de réinterroger les formations au métier de bibliothécaire, en particulier au moment de la mise en place de la réforme de l'enseignement supérieur, dite « réforme LMD ».

Un personnel en général sous-classé

Au cours de cette enquête, nous avons rencontré un nombre important d'agents du patrimoine titulaires de Deug, de Deust « métiers du livre », voire de licence ou de maîtrise, ainsi que des bibliothécaires contractuels occupant durablement des postes correspondant à leurs diplômes universitaires mais ne pouvant pas être titularisés.

Dans une BM de Nilvange, un agent du patrimoine titulaire d'une licence de sociologie et ayant suivi une année d'enseignement à l'IUFM, était salarié sur un emploi-jeune avant d'obtenir une titularisation bien en deçà de son niveau de formation et surtout bien en deçà des fonctions qu'il exerce au sein de la bibliothèque, dans l'animation culturelle. Il souhaiterait passer le concours d'assistant ou d'assistant qualifié, voire celui de bibliothécaire, mais il a bien conscience qu'il a peu de chance de réussir le concours d'assistant même s'il en assure les fonctions.

Un agent d'une BDP, titulaire du BEP sanitaire et social et ayant occupé un emploi-jeune dans une autre collectivité, a été recruté par le responsable de l'animation de cet établissement et assure comme contractuel des fonctions de catégorie C ; ayant échoué au concours d'agent du patrimoine, il se trouve maintenu dans cette position sans possibilité d'avancement.

Dans une grande BM, au moins deux assistants demeurent contractuels parce qu'ils n'ont pas réussi le concours alors qu'ils sont titulaires de diplômes bien supérieurs à ceux exigés pour le concours de catégorie B. Un autre bibliothécaire, anciennement contractuel sur un poste de catégorie B, a accepté, pour rester à la médiathèque, d'être déclassé en catégorie C. Une quatrième personne, qui a réussi le concours d'assistant, doit quitter l'établissement car il n'y a pas de poste dans son secteur. Deux agents du patrimoine sont titulaires de diplômes universitaires, le premier d'une licence de musicologie et l'autre d'une maîtrise d'égyptologie. Dans une BDP, un bibliothécaire titulaire d'une licence d'ingénierie documentaire mention « Exploitation d'une médiathèque » est aujourd'hui agent du patrimoine. Vu ses diplômes et le travail fourni, la tutelle accepte de le rémunérer comme assistant qualifié, quoiqu'il ait échoué au concours correspondant : la nécessité de réussir les concours pour progresser dans la carrière et la nécessité de rémunérer correctement les agents pour qu'ils restent en poste conduisent à mettre en œuvre des arrangements qui soient favorables aux agents quand ils donnent entière satisfaction et aux bibliothèques, si le DRH de la tutelle s'y montre attentif.

Des concours inadaptés ?

L'écart très souvent souligné entre la définition du travail de bibliothécaire, telle qu'on la trouve dans les statuts, et la réalité de l'activité de chacun, fonctionnaire ou non-fonctionnaire, mérite d'être, une fois de plus, constaté. Aujourd'hui la ligne de partage passe moins entre titulaires et non-titulaires qu'entre volontaires pour participer à des actions spécifiques et ceux qui ne le sont pas.

Par ailleurs, s'il est vrai que le service public territorial a fait ses preuves et a prouvé qu'il était nécessaire, s'il est vrai qu'il existe un attachement profond de l'ensemble des salariés que nous avons rencontrés – qu'ils soient fonctionnaires, contractuels ou vacataires – au fait d'appartenir à un service public, il n'en reste pas moins que les modalités du recrutement de ces personnes font penser localement à un « jeu de passe-passe » local : sous couvert de concours nationaux censés empêcher le clientélisme, force est de constater que le fonctionnaire, tout comme celui qui ne l'est pas, est choisi par sa tutelle, le plus souvent en accord avec la direction des médiathèques, laquelle a toute latitude pour laisser place à des comportements non exempts de partialité – préférence donnée à un candidat local, choix d'un contractuel de l'endroit plutôt que d'un fonctionnaire issu d'une autre région, etc.

On peut lire dans le rapport Curial sur le mode de fonctionnement des institutions de la FPT, qui date de juillet 2003 : « Sur la liste d'aptitude, l'autorité locale reste libre d'embaucher qui elle veut ou personne. »

C'est pour ces raisons que les concours de recrutement, pour les catégories B et C en particulier, font la quasi-unanimité contre eux. On peut même dire que leur critique fonde une sorte d'unité de la profession. En fait, ce qui est attaqué, au-delà des concours eux-mêmes, c'est le mode de recrutement des bibliothécaires, le système de formation postrecrutement et, bien sûr, les contenus des concours eux-mêmes.

À propos des concours et des formations postrecrutement

Selon une personne titulaire d'une licence d'ingénierie documentaire qui a échoué au concours d'assistant qualifié mais a été cependant maintenue comme agent du patrimoine,

« le concours de 2002 n'avait aucun rapport avec le travail effectif d'un bibliothécaire : il ne sanctionnait que la capacité à rédiger des notes de synthèse (et de parler une langue étrangère). [Il est fait pour] des bêtes à concours qu'il faut former après ; il y a trop de déséquilibre entre le concours et les diplômes [professionnels] ou les savoirs et savoir-faire professionnels. [Il propose] d'organiser un concours sur la base de la profession pour ceux qui ont la formation professionnelle et l'expérience ».

Un autre bibliothécaire est titulaire d'une licence de lettres et d'un Deust métiers du livre et de la lecture. Il a suivi les cours du CNFPT pour préparer le concours

d'assistant qualifié mais a échoué à l'oral, lequel, selon lui, « est trop traditionnel et conserve la forme de l'examen [d'autrefois] ».

Une troisième personne, titulaire d'une licence d'histoire et en cours de maîtrise, a obtenu en 1997 le concours d'agent qualifié du patrimoine pour n'être recruté par la BDP qu'en 2000. À ce concours, participait un nombre important de titulaires de diplômes universitaires (bac + 3, bac + 4 et même bac + 5). Par la suite, ce bibliothécaire a le projet de préparer le concours interne d'assistant et, pour cela, s'adresse au Service formation du département, mais il s'investit plus à l'extérieur, dans des activités associatives, que dans son projet de promotion qu'il considère comme très aléatoire.

Dans la même BDP, un emploi-jeune titulaire d'un BEP sanitaire et social, ayant échoué au concours d'agent du patrimoine, aurait aimé être intégré sur un poste d'agent par le directeur administratif du conseil général.

Selon un bibliothécaire (catégorie A), la politique de recrutement est une hérésie :

« Nous sommes dans la filière culturelle et le concours reste profondément administratif avec sa note de synthèse. C'est un concours pour bête à concours où l'on ne questionne pas la formation de bibliothécaire : rien sur le métier alors qu'il faut être costaud face au public, savoir communiquer, savoir gérer les conflits, être solide psychologiquement. Il faut avoir des compétences en informatique, en image, en musique, dans les livres, en animation. »

Un autre dénonce ce qu'il dénomme l'aberration des concours :

« On passe tous les concours administratifs de la création et ensuite on choisit sans savoir réellement quel métier on embrasse ! »

En fait, parmi la jeune génération, nous n'avons rencontré qu'un seul bibliothécaire relativement satisfait des concours actuels. Pour lui, le concours n'est pas un barrage : détenteur d'une licence de lettres modernes et d'une licence d'IUP métiers du livre et de la lecture, il est à l'aise dans la note de synthèse et à l'épreuve orale grâce à son niveau de culture générale acquis dans son cursus de lettres modernes tandis que sa scolarité à l'IUP et sa première expérience professionnelle satisfaisaient les exigences du jury à l'épreuve professionnelle. Ainsi, dans ce cas, le double cursus (culture générale et formation professionnelle) accompli en cinq années a garanti le succès au concours d'assistant qualifié, situé à bac + 2. Cet exemple renseigne à la fois sur ce que sont les concours et sur ce qu'est la profession de bibliothécaire dans les représentations des décideurs.

N'y aurait-il pas chez eux, comme chez la majorité des bibliothécaires de plus de 40 ans, une nostalgie véritable du CAFB ? Nostalgie qui repose d'abord sur le rejet de la diversité croissante des origines des bibliothécaires, sur la fin d'une formation unique et, pour tout dire, sur son éclatement actuel ressenti comme inéluctable. Hier, le CAFB obligeait chaque bibliothécaire à passer une année de formation commune à tous qu'un interlocuteur d'Albi décrivait ainsi :

« Le CAFB, c'était la même formation, le même moule, avec une formation très pratique, faite par des professionnels et qui demandait beaucoup de travail. Le CAFB était une formation d'apprentis. Même si l'on venait d'un peu partout, le passage obligé du CAFB fondait une culture commune : c'était sympa, on parlait la même langue. »

Parce qu'il y a un fort recrutement dans la profession d'une part et parce que, d'autre part, l'université a diversifié son offre de formation en créant des bac + 2 professionnalisés (Deust ou DUT), puis des IUP de documentation ou de métiers du livre et de la lecture, la provenance des bibliothécaires s'est élargie, ce qui restreint quelque peu les chances pour eux de se construire une identité professionnelle. Mais plus encore que la diversité des origines, le métier lui-même a éclaté en une diversité de fonctions, comme nous l'avons observé précédemment et sur laquelle nous reviendrons dans le chapitre suivant. Un même bibliothécaire a de moins en moins de chance d'occuper toutes ces fonctions au cours de sa carrière et, plus encore, il ne peut les occuper simultanément. Pourtant, il n'apparaît pas nécessairement efficace et socialement productif de créer des spécialités formellement reconnues : si, dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes, les bibliothécaires combinent plusieurs fonctions, ces fonctions se fondent sur un socle de savoirs et de savoir-faire communs, socle dont débattent les bibliothécaires tout autant que des moyens de le transmettre.

Ainsi, pour que ceux qui viennent d'être reçus à un concours reçoivent une formation professionnelle, ils doivent suivre plusieurs centaines d'heures de cours avant d'être titularisés, dans le cadre de stages organisés pour eux. Ce sont ces formations postrecrutement qui sont encore plus radicalement condamnées que les concours eux-mêmes. Pour ceux qui ont déjà bénéficié d'une formation professionnalisée durant leur vie universitaire, elles apparaissent redondantes et comme une perte de temps : le suivi de ces stages se heurte à des questions d'éloignement du domicile et surtout de compatibilité de calendriers avec les besoins de la bibliothèque de rattachement. Pour de nombreux bibliothécaires qui ont embrassé le métier après des études générales, ces stages arrivent après plusieurs années de pratique professionnelle, ce qui fait qu'ils ont déjà appris les techniques (de catalogage, d'indexation, etc.) et qu'ils n'ont donc plus besoin de cette formation quand on la leur propose. Un bibliothécaire met en cause les orientations des formations elles-mêmes, la formation à l'encadrement et au management en étant quasiment absente et le contenu réel de nombreux stages ne correspondant ni au titre ni à la présentation qu'on fait d'eux dans les catalogues des offres de formation. Enfin, les directeurs de bibliothèques comme d'ailleurs les élus critiquent le principe des formations postrecrutement parce que les absences des bibliothécaires qu'elles entraînent sont vécues, au regard de la masse des heures exigées par le statut, comme une surcharge financière par les seconds et comme déloyales par les premiers. En effet, au moment où ces nouvelles recrues devraient venir renforcer le potentiel salarié, elles doivent s'absenter pour de longues semaines afin de parfaire leur formation... dans des stages dont la plupart sont ressentis par tous comme peu adéquats.

Depuis quelques années, le CNFPT fait porter ses efforts sur la formation. À partir de travaux d'évaluation des besoins, la délégation de Champagne-Ardenne¹ a proposé des référentiels de formation pour les directeurs de bibliothèques et pour les bibliothécaires, travail qui ne rencontre pas l'accueil que l'on pouvait attendre d'une telle initiative pour plusieurs raisons, d'inégale importance : la multiplicité des opérations autour des référentiels (emplois, métiers, formation) brouille quelque peu des démarches qui s'enchevêtrent, mais surtout, ces formations ne permettent pas de changement de catégorie puisque, seuls, les concours de la fonction publique le permettent. Or, malgré les tentatives du même CNFPT pour faire évoluer les concours, l'équilibre n'a pas été trouvé entre épreuves de culture générale et épreuves techniques qui satisfasse les bibliothécaires.

Quelques propositions

En France, selon le statut de la fonction publique, le recrutement des fonctionnaires ne peut se faire que sur concours. On peut donc en déduire qu'aucune réforme ne peut être tentée au niveau national en ce qui concerne les bibliothécaires et que seule peut être envisagée une réforme européenne, certainement très complexe et qui tardera à venir. On peut également faire l'hypothèse que les propositions européennes seront d'autant plus positives pour l'efficacité du service public, pour les fonctionnaires et pour les employeurs, donc pour les citoyens qui paient des impôts, que la réflexion aura été bien menée au niveau national dans les pays les plus dynamiques, et surtout qu'elle aura été expérimentée. En guise de propositions, on ne présentera ici que quelques principes car l'objet de cet ouvrage est l'identité professionnelle des bibliothécaires et leur devenir. Mais peut-on s'intéresser à ce sujet sans se préoccuper des modalités d'accès à la profession qui en font justement l'unité ou la diversité, ou bien qui peuvent être source de conflits identitaires ? Autrement dit, au-delà du statut que l'on considère ici comme intangible, toutes les questions de recrutement (modalités ou critères) et de formation initiale et permanente ne peuvent guère être soustraites du champ de la réflexion sur l'identité professionnelle.

Les critiques répétées à l'encontre des concours émanent essentiellement des intéressés, quelquefois des directeurs, en ce qui concerne les contenus mais également les modalités. D'aucuns considèrent que leur organisation est lourde et coûteuse, avec pour résultat un fort décalage entre la publication des postes et l'organisation des concours d'une part, la nomination des fonctionnaires sur lesdits postes d'autre part. Sans compter qu'il peut y avoir des années dites « blanches », c'est-à-dire sans concours, donc sans pourvoi des postes. Enfin, de nombreux directeurs de bibliothèques ne publient pas les postes vacants parce qu'ils les ont attribués à des personnels qualifiés – dont souvent les diplômés cor-

1. Alain SCRÈVE, « La relation emploi-formation au CNFPT, l'exemple de la lecture publique », *BBF*, t. 48, n° 1, 2003.

respondent étroitement avec la catégorie des postes concernés – dont ils sont parfaitement satisfaits. Pourquoi courraient-ils le risque de voir nommer des bibliothécaires moins engagés dans leurs fonctions ?

La conséquence de cette situation est la demande expresse de rapprochement des procédures de nomination avec les préoccupations et les besoins des directeurs de bibliothèques et ceux des collectivités territoriales. De là est venue la proposition de supprimer les concours et de procéder directement à des recrutements locaux avec des jurys composés de bibliothécaires, d'élus et de responsables administratifs de la collectivité. Cette proposition rencontre une double opposition : les défenseurs du statut de la fonction publique d'une part ; des professionnels d'autre part qui craignent que le clientélisme local, celui des élus en particulier, ne mènent à des recrutements de complaisance ou à des solutions de facilité qui réduiraient considérablement le professionnalisme des bibliothécaires, donc le niveau du service rendu des bibliothèques.

On peut se demander si le rôle des collectivités territoriales – et des directeurs nommés par elles – n'est pas en fait déjà très important dans les recrutements, voire déterminant. En effet, réussir le concours ne signifie pas pouvoir disposer immédiatement d'un poste : bien au contraire, celui qui a réussi doit s'enquérir des postes libres afin d'être recruté par un jury mixte composé de professionnels et de représentants des collectivités territoriales. Selon un bibliothécaire,

« le risque de clientélisme est réel, même avec les concours, en particulier pour les agents du patrimoine qui sont "proposés" par les élus ».

Remarque qu'il n'est pas le seul à avoir faite, beaucoup d'agents du patrimoine l'étant devenus parce qu'ils ont été fortement recommandés par des élus qui de cette façon trouvent une place à des personnes sans qualification particulière, qu'ils sont dans l'obligation de recruter pour des raisons sociales la plupart du temps et politiques quelquefois. Dans certaines bibliothèques, ces personnes n'ont pas le titre d'agent du patrimoine mais celui d'agent administratif ou d'agent d'entretien, même s'ils exécutent quasiment des tâches d'agent du patrimoine.

Quant aux directeurs, ils sont recrutés selon des procédures informelles assez complexes par lesquelles les élus, ou plutôt la majorité qui gouverne la collectivité territoriale, cherchent à s'assurer des relations avec eux. On ne parle pas dans ce cas de clientélisme, mais les affinités nécessaires à la poursuite de la politique de lecture publique font que le professionnalisme du candidat est loin d'être l'unique critère de recrutement. Il n'y aurait donc guère que les bibliothécaires de catégorie B, et peut-être ceux qui ont le titre de bibliothécaire dans la catégorie A, qui échapperaient totalement au clientélisme. Dans ce cas, doit-on maintenir pour eux les modalités d'un concours qui, malgré les réformes passées ou à venir, reste plutôt inapproprié aux attentes des uns et aux besoins des autres ? D'autant plus que les bibliothécaires de catégorie B ne sont pas aujourd'hui l'enjeu de forts clientélismes sociopolitiques, et ne le seront pas plus à

l'avenir. En effet, au regard de leur qualification et de leur professionnalité, les élus ont peu de personnes à mettre en concurrence avec eux ; d'autre part, les directeurs sauront s'opposer à des pressions trop fréquentes car le bon fonctionnement de leur établissement repose essentiellement sur eux.

En ce qui concerne le concours, l'enjeu consiste donc à supprimer les inconvénients liés à la lourdeur de l'organisation et à l'inadéquation de la forme et du contenu des épreuves tout en restant dans le cadre de la FPT. L'une des solutions consisterait à organiser les concours en deux temps :

- dans un premier temps, au niveau soit national soit régional,
- ensuite, au niveau local pour la deuxième partie du concours et pour le recrutement définitif du candidat.

La première étape supprime l'organisation matérielle de l'ancien concours, lequel est remplacé par la création d'une liste d'aptitude à la fonction de bibliothécaire, ou plus précisément par la création de plusieurs listes, une par catégorie pour commencer².

Un premier débat porte sur l'idée de liste : la création d'une liste nationale unique a l'inconvénient d'alourdir la gestion des candidatures ; la création de listes régionales – on peut penser que le département est trop petit pour une telle gestion – a, elle, l'inconvénient de freiner la mobilité géographique des bibliothécaires, sauf à créer de nouvelles et lourdes modalités de mutations, avec publication des postes vacants et organisation coordonnée des mouvements de personnels.

Le second débat porte sur les conditions d'admission sur ces listes d'aptitude. La détention d'un diplôme professionnel (Deust, DUT, licence ou demain master d'IUP) suffirait pour y être inscrit, et à chaque diplôme (bac, bac + 2, bac + 3 et bac + 5) correspondrait une liste d'aptitude, donc une possibilité d'entrée dans la profession à un niveau déterminé. La question de l'inscription se complique considérablement pour les candidats qui n'ont pas suivi un cursus professionnalisé ou pour les agents du patrimoine recrutés au niveau du bac ou en dessous. On pourrait imaginer dans ce cas qu'il leur soit demandé un complément de formation professionnalisée³ – étant donné la situation, ce serait préalablement à leur recrutement, donc à leur charge – et/ou une expérience professionnelle conséquente et avérée. Pour ces cas, il semble peu probable que l'automatisme d'inscription soit possible : ce serait alors un comité national ou régional, consti-

2. Ici peut se poser la question de l'unification (ou au moins de la simplification) du corps des bibliothécaires : la mobilité ascensionnelle pourrait se faire plus facilement à partir d'évaluations individuelles, d'expériences professionnelles ou de validations de formations professionnelles. Par ailleurs, dans une perspective européenne de réaménagement de la fonction publique, nombre de nos interlocuteurs se sont prononcés pour la disparition des trois fonctions publiques afin, en particulier, de favoriser la mobilité des bibliothécaires entre les établissements territoriaux, d'État, universitaires, etc.

3. La philosophie de la réforme LMD encourage ce type de pratiques puisqu'elle substitue au diplôme acquis dans une formation « en cheminée », un diplôme fondé sur la notion de « parcours », c'est-à-dire un cheminement de l'étudiant dans plusieurs cursus, avec toutefois l'obligation d'avoir reçu 50 % de son enseignement dans une filière (dite mention).

tué de professionnels, peut-être d'élus et pourquoi pas d'usagers, qui prononceraient l'inscription sur la liste d'aptitude selon le niveau universitaire et l'expérience professionnelle. Cette procédure pourrait s'étendre à tous les candidats, y compris à ceux qui ont suivi l'un des cursus professionnalisés déjà mentionnés, mais ceci alourdirait le travail des comités de sélection qui se trouveront déjà surchargés par les candidatures des professionnels et n'auront guère de raisons de refuser de telles inscriptions.

On peut aussi imaginer que les titulaires de diplômes généraux aient à suivre quelques formations professionnelles après avoir été recrutés puisqu'il est peu probable qu'ils disposent d'une expérience antérieure. Une des réformes d'accompagnement envisageable serait de faire supporter les dépenses au titre de ces formations (coût de la formation elle-même et manque à gagner dû à l'absence de l'intéressé) à l'ensemble d'une collectivité, la région ou le département, et non à la BDP ou à la médiathèque qui investit dans le recrutement d'un bibliothécaire jeune à grand potentiel mais sans expérience professionnelle solide⁴. Il est probable dans ce cas qu'en remplacement de la succession de stages obligatoires d'aujourd'hui, une formation de 3 à 6 mois dès le recrutement soit suffisante, une formation plus théorique venant la renforcer au moment de la titularisation.

Au niveau local, le comité ou la commission de recrutement pourraient être constitués de bibliothécaires, du ou des directeurs des bibliothèques locales, d'élus et pourquoi pas de représentants d'usagers. Afin de prévenir tout clientélisme trop évident, cette commission locale devrait être validée par une instance, régionale ou nationale, régissant la FPT. Il semble que ces conditions de recrutement effectif ne risquent pas de favoriser plus qu'elles ne le font aujourd'hui les dérapages clientélistes ou les erreurs de recrutement qui interviennent parfois après un simple entretien de moins d'une heure avec le directeur de la bibliothèque.

Mais dans la proposition avancée ici, un autre risque existe : celui de recruter les bibliothécaires parmi les candidats issus des seules filières professionnalisées. En effet, le nombre de professionnels provenant de ces filières est en augmentation, et ces filières peuvent sembler les plus économiques pour deux raisons : le risque d'erreur est moindre que dans le cas de recrutements intervenant dans les filières généralistes et, d'autre part, il n'y a pas de coûts de formation postérieurs au recrutement. Une telle évolution serait certainement plutôt une régression puisque le milieu des bibliothécaires se priverait ainsi de toute ouverture sur les milieux intellectuels nouveaux, issus des filières généralistes.

Une autre proposition, fort différente, de réforme du mode de recrutement des bibliothécaires vient de l'Association des directeurs de BDP (ADBDP). Bien qu'elle

4. Selon le directeur de la BDP du Tarn, il est fréquent que les jeunes recrutés occupent un premier poste dans une bibliothèque qu'ils ont choisie par dépit : disposant en général de peu de moyens, cette bibliothèque n'en assume pas moins les coûts de la formation du nouveau bibliothécaire... qui la quitte dès que possible pour une médiathèque plus attractive et détentrice de plus gros moyens financiers et en personnel.

mérite attention, nous ne ferons que la résumer tant elle est présente dans les débats. Elle repose sur une large ouverture du recrutement au moyen de contrats d'apprentissage proposés à des candidats possédant le niveau scolaire et universitaire requis, sans préoccupation des filières suivies. À partir de l'exemple des emplois-jeunes, pour lesquels nombre de postulants n'étaient guère motivés lors de l'embauche mais qui le devinrent, l'ADBDP propose de généraliser la procédure : il s'agit de former professionnellement, sur le terrain, des candidats plus ou moins qualifiés mais désireux d'occuper un emploi dans les métiers de la culture ou du social. Au niveau national ou régional, il n'y aurait plus de validation des recrutements ni des aptitudes des candidats, puisque nous sommes dans la FPT. Il y aurait seulement un recrutement par des commissions indépendantes composées d'élus, de professionnels et de représentants de l'administration. Celles-ci fonctionneraient comme les commissions qui font aujourd'hui passer les oraux de recrutement. Chaque « apprenti » serait suivi et formé par un tuteur dans un parcours de formation spécifié : une validation des acquis, après un, deux ou trois ans selon les grades, conduirait à la titularisation des bibliothécaires. Selon les promoteurs de ce projet, se trouveraient ainsi résolues les questions d'inadéquation des concours avec l'exercice professionnel et celles du recrutement des jeunes contractuels ou salariés en emplois-jeunes, trop qualifiés pour s'enfermer dans la catégorie C et pas assez formés professionnellement pour réussir les concours de la catégorie B : on a vu ainsi nombre de bibliothécaires issus des IUT quitter le métier parce qu'ils ne parvenaient pas à se faire titulariser.

Quelles formations universitaires ?

Les qualités du bibliothécaire

S'il n'y a pas de vocation de bibliothécaire, il y a cependant des qualités spécifiques requises pour exercer ce métier. Le directeur de la médiathèque de Nilvange résume ainsi les qualités que doit posséder un candidat lors de son recrutement :

« Il faut avoir la motivation, la culture générale car la technique ça s'apprend ; une entrée plus large que la lecture (connaître divers supports), savoir mener une action territoriale, avoir un poly-intérêt ou des poly-valeurs. »

Quand on parle du métier de bibliothécaire, on évoque volontiers les deux aspects qui en font la particularité : d'un côté, c'est un professionnel du document ; de l'autre, il répond à la demande du public. Tous, qu'ils soient cadre A, B ou C, à des degrés divers de responsabilités, sont ainsi supposés mettre en œuvre l'une autant que l'autre de ces compétences : c'est ce qu'on appelle la « polyvalence » du bibliothécaire.

Chacun, quelle que soit sa fonction, a fait le choix – à un âge différent, par motivation ou par opportunité – de travailler dans un lieu culturel. Et ceci n'est certainement pas sans relation avec la forte féminisation du personnel des biblio-

thèques. Reste à donner un sens au mot culture : chaque bibliothécaire en a une conception toute personnelle, laquelle lui permet d'apprécier ce qui en fait ou non partie : d'où une grande diversité d'avis sur ce qui a ou n'a pas droit d'exister dans la médiathèque. On constate à ce niveau un manque de réflexion dans une approche philosophique, anthropologique ou sociologique de la culture.

Selon une bibliothécaire (catégorie A) de BDP, les caractéristiques du métier peuvent s'énoncer ainsi :

- avoir le sens du relationnel,
- connaître les techniques de bibliothéconomie (acquisitions, catalogage, élimination des documents),
- faire des animations,
- savoir mettre en place un projet multimédia interne.

Pour un autre, certaines qualités sont indispensables à l'exercice de la profession : « Être cultivé, être très curieux (humaniste), être solide physiquement et psychologiquement, avoir une passion pour un des médias. »

La culture générale et la professionnalité

Ce refus de s'enfermer sur les savoir-faire strictement techniques du métier est partagé par la plupart des bibliothécaires, et en particulier par les experts rencontrés au cours de l'enquête, et par les directeurs de bibliothèques. Mais nous nous trouvons devant un dilemme auquel aucune proposition n'a apporté de solution pour en sortir : comment faire pour que les bibliothécaires de catégorie B, qui sont au centre de l'activité des bibliothèques, disposent à la fois d'une culture générale et de savoirs professionnels s'ils n'ont pas fréquenté l'université (c'est le cas des assistants de conservation recrutés au niveau du bac) ou s'ils ne l'ont fréquentée que deux années (les assistants qualifiés) ? Est-il raisonnable de penser fournir en deux années de Deust ou de DUT et même en trois années de licence un bon niveau de culture générale et des savoirs professionnels ? Des solutions concrètes sont déjà mises en œuvre : ceux qui réussissent dès la première fois aux concours sont ceux qui ont suivi un double cursus, culture générale et études professionnalisées. Plus sérieusement, n'est-il pas nécessaire de relever le niveau des diplômes requis pour s'inscrire à ces concours ? Ou bien maintient-on l'hypocrisie d'un faible niveau de diplôme requis, qui traverse la fonction publique, mais que la loi de l'offre et de la demande régule à sa manière ?

Au-delà de ces interrogations indispensables, il nous semble également nécessaire de réformer aussi l'enseignement professionnalisé dans les domaines du livre et de la lecture, de la documentation, etc., pour que la part de la culture générale y soit considérablement accrue. On constate que les trajectoires des professionnels des bibliothèques reposent sur de très bonnes connaissances dans une discipline (histoire, géographie, lettres modernes ou anciennes, langue vivante, sociologie, etc.), complétées par l'apprentissage des techniques bibliothécono-

miques. C'est, d'une certaine façon, la construction de cette double compétence qu'il faut élaborer en deux (si l'on se plie aux règles actuelles de la fonction publique), trois ou cinq années universitaires. Autrement dit, la formation des futurs bibliothécaires devrait combiner – outre une langue vivante obligatoire – deux types de formation que l'on a de la peine à marier dans l'université française :

- une formation de culture générale à partir d'une discipline maîtresse (histoire, lettres modernes, sociologie, musique, langue vivante, arts graphiques, etc.). À partir du constat que les secteurs documentaires et les animations en sciences et techniques sont souvent déficients en France, il est nécessaire de prévoir des procédures favorisant l'intégration entre cursus scientifiques et métiers du livre ;
- une formation professionnalisée aux métiers du livre d'une part et de la documentation d'autre part, telle qu'elle est globalement enseignée dans les cursus professionnalisés existants.

Pour préparer des candidats au métier de bibliothécaire qui soient pourvus de curiosité et de culture générale, et de savoir technique, ces deux types de formation devraient être dispensés à parts égales. Comme on l'a déjà dit, la réforme LMD permet ce type de parcours dual, à condition que la formation et l'attribution du diplôme final ne soient pas confisquées par les tenants de la culture générale ou par les professionnels du livre et de la lecture. Nous retrouvons ici la crainte exprimée par le directeur de la BDP du Val-d'Oise quant aux cursus professionnels universitaires

« [qui] ne doivent pas être tenus par les seuls professionnels bibliothécaires, pour échapper aux risques de fermeture sur soi ».

La crainte est fondée : la logique professionnalisante possède ses mérites dans des secteurs essentiellement techniques comme tous ceux qui sont tournés par exemple vers l'industrie et les services marchands. Il n'en est pas de même du côté des métiers qui conservent une forte dimension culturelle comme ceux de l'enseignement, de la diffusion de la culture et, ici, des bibliothécaires. Or, la logique des IUP et des Deust est d'accorder non pas le privilège mais le monopole à la professionnalisation : en d'autres termes, pour les métiers culturels, ces formations ont traversé la ligne jaune en privant les jeunes étudiants de l'accès à la culture fondé sur une discipline principale (cette même critique pourrait être adressée à la plupart des écoles de journalisme ou plus encore aux écoles et cursus audiovisuels, de professionnels du cinéma et de documentaristes). Les formations professionnalisées au métier de bibliothécaire doivent éviter ce piège de l'enfermement sur le métier et dans le champ technique.

Les sciences de l'information et de la communication et l'identité professionnelle

Ce piège est en train de prendre, sous nos yeux, une ampleur sans précédent car, au-delà de l'enseignement des techniques de bibliothéconomie traditionnelles ou modernisées avec internet, se développent de nouveaux enseignements fondés sur les sciences de l'information et de la communication. S'il existe bien un objet spécifique constitué de l'information et de la communication, la création d'une section du Conseil national des universités (CNU) a institutionnalisé un rassemblement de disciplines hétéroclites qui ne parviennent guère à travailler ensemble : au lieu d'encourager des démarches interdisciplinaires sur un objet bien défini, ce rapprochement s'est plutôt transformé en groupe de *lobbying* sans grande production innovante. Le résultat – dont on perçoit aussi les effets à l'ENSSIB – est le développement de nouveaux enseignements qui exigent de nouveaux postes pour diffuser des savoirs quelque peu éloignés des préoccupations des bibliothécaires, que ce soit du côté de la recherche ou, plus pragmatiquement, du côté de l'accroissement de leurs performances sur le terrain (accroissement de la satisfaction des usagers, conquête de nouveaux publics, rapports à l'internet, etc.).

Tout se passe comme si les sciences de l'information et de la communication volaient au secours d'une identité professionnelle en perdition. Le métier de bibliothécaire ne relevant pas d'une discipline scientifique établie – mais d'un corpus de démarches disciplinaires sous-tendant des techniques effectives et efficaces –, les promoteurs des sciences de l'information et de la communication tentent de remplir ce qui apparaît à certains comme un déficit. Aux Journées 2003 de l'ADBDP, A.-M. Bertrand déclarait (citant B. Calenge et B. Seibel) :

« Si les bibliothécaires “ressentent souvent un malaise quant à la reconnaissance de leur métier (notamment vis-à-vis d'universitaires), c'est peut-être en partie parce que l'objet de ce métier n'est pas reconnu comme science dans le cadre des sciences humaines et sociales⁵”. Il s'agit, dit B. Seibel, “d'accentuer la visibilité scientifique de certains aspects de l'activité professionnelle⁶”. D'où l'essor d'une panoplie d'outils supposée créer de la rationalité scientifique et, donc, de la légitimité : de la littérature professionnelle, de la presse professionnelle, des procédures, de la normalisation, des consultants, des référentiels-compétences, etc. l'outil principal étant l'assimilation aux “sciences” de l'information – avec des conséquences ambiguës sur la définition des frontières entre métiers des bibliothèques et métiers de l'information. »

Est-on certain, en effet, de la nature des rapports qu'entretient le bibliothécaire avec les documents qu'il propose à l'utilisateur pour les transformer en objet des sciences de l'information ?

5. Bertrand CALENGE, « À quoi former les bibliothécaires et comment ? », *BBF*, t. 40, n° 6, 1995.

6. Bernadette SEIBEL, « Les enjeux d'une profession », dans Martine POULAIN (sous la dir. de), *Histoire des bibliothèques françaises*, t. 4 : *Les bibliothèques françaises au XX^e siècle*, Promodis, 1992.

Telles qu'elles fonctionnent en France, ces sciences se développent dans trois directions : la création de modèles plutôt mécanistes de traitement de l'information ou de la communication ; des orientations plutôt spéculatives sur la nature de l'information et surtout de la communication sociale ; enfin vers ce qui ressemble plus à un « bricolage de terrain » sur l'interindividualité, en faisant appel aux paradigmes bien établis de l'interactionnisme par exemple. Or, si la communication se fait toujours sur un ou des objets, son analyse dépend toujours plus de l'objet, de son contexte, du champ d'appartenance ou d'exercice, etc. que des techniques elles-mêmes : autant de raisons de douter de l'efficacité de sciences qui n'apparaissent en fait que comme des commentaires des techniques de communication en négligeant l'essentiel, à savoir la nature de la communication et de son champ d'exercice.

En résumé, les formations universitaires professionnalisantes seront d'autant plus efficaces dans la formation des bibliothécaires qu'elles reposeront sur un socle de culture générale acquise dans une discipline maîtresse. Car le métier de bibliothécaire n'est un métier technique qu'à la marge. Il est d'abord un métier culturel. Ce qui explique aussi que l'on puisse y accéder après avoir suivi des études sans avoir une claire conscience de la profession ou plus généralement de l'activité qu'on exercera plus tard. Cette dimension d'incertitude préparant au métier de bibliothécaire doit être conservée car elle est aussi le terreau de l'innovation dont devront faire preuve les professionnels.

De plus, il est de plus en plus probable que ceux qui embrassent la profession de bibliothécaire n'y resteront pas durant toute leur vie active. En effet, selon plusieurs bibliothécaires que nous avons rencontrés, leur activité actuelle n'était qu'un moment dans leur trajectoire professionnelle. C'est le cas en particulier des jeunes recrutés dans les secteurs high-tech (internet, multimédia, musique électronique, vidéo...) qui souhaitent quitter la médiathèque car le métier leur semble trop répétitif, que ce soit dans la médiation elle-même – qui vue de l'extérieur pourrait apparaître la plus riche des activités –, que ce soit le cœur du métier (catalogage, équipement), que ce soit dans certaines tâches comme le rangement des documents. D'autres bibliothécaires, de catégorie B, nous ont tout autant déclaré qu'après une dizaine d'années passées dans une médiathèque, ils aspiraient à s'investir dans une autre activité ou un autre secteur, y compris en utilisant les savoirs acquis au cours de cette première expérience professionnelle. Rien n'indique toutefois que ces projets de mobilité professionnelle seront mis en œuvre vu les difficultés pour trouver un autre emploi et le risque encouru en termes de perte de revenus et d'intérêt du travail.

Pourtant, on peut s'interroger : le métier de bibliothécaire ne deviendra-t-il pas une activité temporaire pour une partie des jeunes disposant de ressources suffisantes pour infléchir leur trajectoire professionnelle ? En même temps, ceci peut constituer une richesse pour la profession, car ces jeunes qui s'y investiront momentanément, favoriseront les relations avec certaines catégories d'utilisateurs

– les jeunes et les lycéens – tout en étant facteurs d’innovation en termes d’organisation et surtout de technologies.

Ce qui ramène à la question de la place de la culture générale dans l’enseignement universitaire, celle-ci constituant l’une des ressources privilégiées pour mener à bien un tel projet.

Enfin, penser le métier de bibliothécaire comme un moment dans une trajectoire professionnelle plurielle, conduit à le relativiser, à renoncer à quelques certitudes et à revenir sur ce que quelques-unes perçoivent comme une crise de la profession et plus particulièrement de l’identité professionnelle.

CONCLUSION

Fausses craintes et vraies illusions

Pour les observateurs attentifs des bibliothécaires que nous avons été durant plus d'une année, la caractéristique essentielle qui ressort est leur attachement profond au métier, attachement que non seulement nous avons perçu au cours des entretiens mais aussi observé dans leur façon de remplir leurs tâches au quotidien. Les bibliothécaires, tous très engagés dans leurs fonctions, se plaisent en général dans leur emploi, et si nous avons rencontré des mécontentements, voire si des revendications nous ont été rapportées, elles avaient trait à des changements trop rapides d'organisation ou d'objectifs, à des horaires non adaptés – la mise en place des 35 heures a créé des perturbations –, à des surcharges momentanées de travail – médiation sociale, flux tendu des documents – dues à la pression du temps, et donc à un manque de personnel. À ces motifs globaux, ajoutons les mécontentements individuels provoqués dans quelques établissements par des reconversions obligées, qui perturbent le climat social.

Une profession investie dans le présent

En raison de la pression du temps, qui s'exerce de façon inégale selon qu'ils ont ou non l'utilisateur final en face d'eux, les bibliothécaires – à l'exception, en général, des managers et de l'équipe de direction – sont trop absorbés par les tâches quotidiennes pour faire preuve de curiosité professionnelle à l'égard de la vie extérieure. Ceci nuit quelque peu à la capacité de rayonnement des bibliothèques. En dehors des rapports institutionnels avec les écoles, qui se traduisent par l'accueil de groupes d'élèves, les activités hors les murs sont assez rares, mises à part les manifestations, elles aussi institutionnalisées, comme « Lire en fête ». Cette curiosité très relative conduit la grande majorité d'entre eux à ignorer les débats qui animent la presse professionnelle et *Biblio.fr*. Tout se passe comme si, seule, une élite des bibliothécaires animait la discussion, tout au plus quelques centaines de personnes sur plus de 20 000 salariés que représentent les bibliothèques, et que la grande majorité d'entre eux, ne portant guère attention à ces débats sur leur identité professionnelle ou sur les modes de catalogage, réglait sur place avec les usagers les modalités d'accès à internet, les choix de

documents à acquérir, etc. Leur futur est inscrit dans un présent qui les occupe à plein temps pendant la durée de leur service.

Cette satisfaction au travail, qui est le trait dominant, s'accompagne de traditions bien ancrées comme celles du catalogage et des acquisitions extrêmement ritualisées : les tentatives d'en modifier les règles, par l'importation des notices et les chartes d'acquisitions, se voient souvent opposer des résistances que les managers ne peuvent vaincre qu'à deux conditions : le temps et la perspicacité. Si le développement des bibliothèques, qui passe par le nombre d'inscrits, repose sur leur attractivité, il est probable que dans nombre de situations, le « présenciel » de bibliothécaires de haut niveau – assistants ou bibliothécaires – doit être accru. Simultanément, dans les médiathèques périphériques aux grands centres urbains ou dans les annexes, les médiations sociales pèsent lourd dans le travail des bibliothécaires qui, bien souvent, sont des agents du patrimoine. Les publics « éloignés de la lecture » fréquentent les bibliothèques pour y trouver les ressources d'une « remédiation sociale » que les bibliothécaires tentent d'apporter alors que cette tâche n'est pas expressément reconnue par les élus et ne se traduit donc pas en nombre de postes, ce qui contribue à la détérioration des conditions de travail.

Dans les espaces multimédias, souvent animés par des non-bibliothécaires, la doctrine en matière d'internet varie considérablement d'une médiathèque à l'autre : encore récemment, certaines ne proposaient qu'un catalogue de sites ouverts au public alors que les usagers souhaiteraient mieux utiliser les potentialités, pour faire de la recherche documentaire, du *chat*, jouer en réseau, utiliser la messagerie, etc. Pour les bibliothécaires qui voient leur établissement comme un lieu de culture, internet paraît parfois trop ludique, ou bien est considéré comme un instrument de concurrence déloyale puisque, non seulement, il a des possibilités illimitées par rapport aux collections constituées, mais en outre les moteurs de recherche ont une puissance phénoménale. La question, aujourd'hui, est de savoir combien de temps les résistances tiendront, puisqu'il est certain que la liberté de naviguer et d'utiliser les capacités d'internet l'emportera.

Il n'y a pas non plus de doctrine en matière d'actions culturelles – ce qui semble une bonne chose –, mais les objectifs mériteraient pourtant d'être précisés selon la nature, la cible, le contexte de création de ces actions, etc. À côté des expositions pour valoriser les collections, des actions pour fidéliser les usagers ou pour en conquérir de nouveaux, il y a les opérations que les bibliothécaires organisent pour leur propre plaisir, pour rompre avec un quotidien routinier, et celles que le directeur initie pour créer un événement valorisant son établissement... et les élus qui le financent. Les rapprochements et les coopérations avec les autres institutions culturelles décuplent en général les effets de telles initiatives.

En France, la stagnation du nombre d'inscrits reste certainement le point noir – mais aussi le point aveugle – de la politique des bibliothèques publiques. Malgré l'ouverture récente de médiathèques, en général dans des locaux plutôt

prestigieux, le nombre global d'inscrits a régressé sensiblement, alors que le nombre de prêts a légèrement augmenté. Ici se situent certainement les limites de la politique des managers-militants de la politique de lecture publique, puisqu'en dépit de lourds investissements et l'engagement incontestable des bibliothécaires dans leurs fonctions, la lecture publique plafonne, pour ne pas dire plus. Parler ici de « point aveugle » montre qu'il n'y a pas eu de solution apportée au problème de faiblesse de fréquentation des bibliothèques françaises, faiblesse relative comparée à la situation des établissements américains ou nord-européens. En dehors de micro-changements dans l'accueil des publics qui, semble-t-il, ne parviendront pas à créer une rupture comme celle qu'a provoquée la décentralisation, ni les stratégies de la politique de lecture publique ni les managers-militants n'avancent de propositions. La nouvelle génération des directeurs, dont on ne distingue pas encore bien ce qui caractérisera leur profil, parviendra-t-elle à relever ce défi ?

La fonction de direction ira en se complexifiant et quelques indices laissent penser qu'il pourrait y avoir une crise des vocations. C'est le cas dans les BDP. En effet, les directeurs de bibliothèques et de médiathèques doivent avoir le don d'ubiquité : être présents à l'extérieur de leur établissement pour développer la relation avec les élus et les institutions éducatives et culturelles, et pour assurer une veille technologique et stratégique ; être présents à l'intérieur où des tensions pourraient apparaître, au moins dans les établissements de taille moyenne et dans les grands. Ils doivent assurer, d'une part, la cohérence du réseau des médiathèques et des annexes dans les communautés d'agglomération ou de communes, faire face, d'autre part, à l'appauvrissement du travail et à la détérioration des conditions de travail résultant d'une généralisation du flux tendu dans l'activité. Certains moyens existent pour traiter la massification d'un service, qui permettent d'échapper aux effets négatifs des modèles d'organisation fordien et taylorien rejetés par l'industrie. De nouvelles voies restent à ouvrir pour faire qu'en même temps les conditions du travail des bibliothécaires soient améliorées et la qualité du service rendu accrue.

Avec les élus et avec les organisations syndicales, les directeurs devront également participer à la réforme des concours de recrutement et des statuts des bibliothécaires, sans oublier la réflexion sur la nécessité de la formation professionnelle des vacataires, de plus en plus nombreux, et sur la mise en place d'une politique de bénévoles qualifiés.

La critique permanente des formations postrecrutement appelle une transformation des concours qui passe par leur simplification, tout en respectant le maintien d'un concours national ou régional, et les exigences des acteurs locaux. Une forme de réponse tient dans la proposition d'un concours en deux temps, associant l'inscription sur une liste d'aptitude et le recrutement définitif par une commission locale habilitée par une instance nationale. De tels changements peuvent être coordonnés avec la réforme LMD de l'université, en particulier pour asseoir les formations professionnalisées (Deust, IUP) sur un cursus de culture générale

(lettres, sciences humaines, sciences exactes, etc.). On peut craindre en effet qu'une génération de bibliothécaires qui n'aurait accumulé que les savoirs techniques fasse perdre aux bibliothèques l'universalité culturelle qui les caractérise aujourd'hui.

Sur certains aspects du « nouveau » cœur du métier, les cursus de formation actuels, à l'université comme au CNFPT, montrent des faiblesses. Ils devraient enseigner par exemple les méthodes d'analyse scientifique des besoins et des attentes des usagers (la conception d'enquêtes sociologiques par exemple), développer les connaissances en matière de supports audio et vidéo et d'internet qui, en effet, restent les parents pauvres des formations peut-être parce que les enseignants manquent de matière pour étayer leurs cours. Ils devraient également proposer un enseignement plus substantiel sur la politique de lecture publique, sur les stratégies de développement d'une politique documentaire, sur les rapports avec les élus enfin.

Dans les cursus de niveaux plus élevés et à l'ENSSIB, vu la faiblesse en volume de l'enseignement du management, des cours pourraient être développés sur les stratégies de politique documentaire et le travail politique avec les financeurs, sur la nature du management, et des préparations concrètes au leadership et à la gestion d'équipes pourraient être mises en place. L'enseignement sur les différentes façons d'organiser un établissement et, plus encore, sur la division du travail et ses effets sur les conditions de travail mériterait d'occuper une place plus importante.

Enfin, toute transformation des concours et des statuts devrait conduire à repenser la mobilité ascensionnelle entre les catégories C, B et A et à l'organiser, car l'une des caractéristiques principales de la profession reste cette très faible mobilité. Faiblesse qui a pour causes l'inadéquation des concours et le refus de mobilité, très souvent motivé par les difficultés de mutation du conjoint.

L'évolution du métier, les transformations catégorielles

Dans les décennies à venir, sous l'effet conjugué du développement effréné du numérique, de l'évolution du statut des cultures, des modifications des publics, des profils des nouveaux professionnels, les bibliothèques et le métier de bibliothécaire vont se transformer. Quatre scénarios d'évolution possible pour le métier de bibliothécaire ont été élaborés : ils peuvent effrayer tant ils donnent le beau rôle aux technologies de l'information, à l'intérieur comme à l'extérieur des bibliothèques. À ce titre, ils peuvent apparaître pessimistes pour le métier. D'une certaine façon, il n'y a pas de scénario de « sortie par le haut », où serait proposé le développement – de la culture, du renseignement au public, etc. – conduisant à une nouvelle croissance. La raison essentielle en est que nous n'avons pas rencontré ces tendances : la demande reste stable, voire régresse légèrement, parce que les principales cohortes d'utilisateurs – les couches moyennes pour le livre et

la jeunesse pour d'autres supports – semblent avoir tendance à satisfaire leurs attentes à domicile, en recourant à la sphère marchande.

Pourtant, l'évolution des différentes catégories de bibliothécaires se fera différemment selon le ou les scénarios qui se développeront à l'avenir. Première conclusion qui ressort de ces scénarios, c'est le fort développement, en volume, des catégories les moins qualifiées (C), des personnels à statuts précaires (contractuels, vacataires) et des bénévoles¹. Dans tous les scénarios (sauf celui de la fin des collections), ces catégories sont appelées à se développer en nombre dans le service au public. C'est particulièrement vrai dans le scénario de l'hyperconsommation où l'on voit disparaître la fonction de renseignement au bénéfice de celle qui est organisée autour de la manutention massive des documents (prêts, retours, rangements). En effet, le statut même des bibliothèques publiques donne quelque argument à la thèse de « l'âge de l'accès » et on peut s'attendre à une massification des prêts des documents, et en particulier des nouveaux supports ou des BD, prioritairement en direction des jeunes. Ce travail de manutention, qui risque d'être de plus en plus délaissé par les autres catégories de bibliothécaires, fera appel à de nouveaux emplois peu qualifiés.

En revanche, ces mêmes catégories perdront peu à peu leur place dans le travail interne (acquisition, catalogage, désherbage), soit parce qu'elles n'appartiennent pas au corps des bibliothécaires professionnels (vacataires, contractuels), soit parce qu'elles ne disposent pas de la qualification suffisante, soit parce que ces fonctions perdent de leur importance dans trois des quatre scénarios proposés (en dehors du scénario de la médiation sociale et du présenciel). Ce n'est peut-être que dans l'activité de désherbage que les catégories C conserveront leur place, en raison en particulier de sa dimension de manutention plutôt qu'intellectuelle.

On peut s'attendre, par ailleurs, à ce que les élus, comme les managers, adhèrent au courant dominant de la précarisation des emplois, pour des raisons de réduction des coûts de fonctionnement. Des personnels qualifiés, voire hautement qualifiés comme les étudiants spécialisés dans un champ, se verront offrir des vacances aux heures de forte demande, tendance que les scénarios de la fin des collections ou ceux du présenciel accru, qui exigent des courtiers en information, pourraient favoriser. De même, ces personnels, en raison de leur grande qualification, pourraient être amenés, à temps partiel, à devenir conseillers pour l'activité d'acquisition concernant des champs trop pointus pour les personnels titulaires. Des personnels peu qualifiés (contractuels ou vacataires) pourraient par contre se voir inviter à travailler deux à quatre heures par jour, aux heures de pointe.

1. Il apparaît nécessaire de préciser à nouveau que ces sous-ensembles se caractérisent différemment : les premiers, souvent peu qualifiés (mais pouvant disposer d'une qualification non reconnue, parce qu'ils refusent de passer un concours ou qu'ils ont échoué), ont la sécurité de l'emploi. Les seconds, en particulier les vacataires, possèdent une qualification plus élevée (on songe ici aux étudiants-vacataires dans les grandes villes universitaires), quoiqu'en dehors du métier de bibliothécaire, et n'occupent ces emplois que momentanément. Enfin, les bénévoles ne sont pas encore arrivés dans les grandes médiathèques municipales et les scénarios ne font qu'envisager leur émergence.

Enfin, du côté des bibliothèques municipales situées dans des communes rurales ou semi-rurales, le nombre de bénévoles ne cessera de se développer. On verra peut-être même apparaître un statut hybride de « bénévoles rémunérés partiellement », car les élus seront certainement conduits, pour stabiliser les bibliothécaires bénévoles et assurer une continuité du service, à dédommager les bénévoles les plus investis. Ceci ne sera pas sans poser de nouveaux problèmes qui dépassent largement les bibliothèques, au moment où les tenants de l'économie solidaire complexifient les rapports entre le marchand et le non-marchand (le salariat et le bénévolat). Reste bien sûr posée la question de l'introduction du bénévolat dans les grands établissements des villes, à laquelle nous ne voyons pas comment les managers et les élus pourront échapper dans les prochaines années.

Quant aux catégories B, même si les discours qui dominent aujourd'hui affirment le contraire, essentiellement pour des raisons de coût, leur nombre ne semble pas voué à croître comme celui des catégories C. Ceci d'ailleurs est certainement dommageable pour le développement des bibliothèques et médiathèques comme institutions-ressources sur le plan intellectuel et artistique. Mais on peut faire l'hypothèse qu'en phase de stagnation ou de faible croissance, la logique économique l'emportera durablement sur la logique des besoins intellectuels et esthétiques, et que les politiques risquent fort de se plier à ce principe de réalité plutôt que de braver ceux qui s'opposent à l'augmentation des impôts locaux.

Malgré cette quasi-stagnation, les bibliothécaires de la catégorie B continueront d'occuper une place de choix dans les établissements, d'abord parce que ce sont eux qui sont le cœur du métier en occupant les fonctions d'encadrement dans le travail interne comme dans le service au public ; en second lieu, parce que ce sont eux qui assurent le lien entre les catégories de personnels et avec les usagers. Dans le service au public, en restant à distance autant que possible des tâches de manutention, elles conservent la fonction de renseigner le public, en particulier dans les champs spécialisés. Si l'on considère les scénarios de la médiation et du présenciel comme celui du numérique et du décroisement, les fonctions d'aide et de renseignement des publics, qui continuent d'être au cœur, sont expressément prises en charge par les catégories B. C'est également le cas dans le scénario de la disparition des collections qui frappe de plein fouet toute la profession : on y voit cependant les bibliothécaires de la catégorie B continuer de tenir un rôle stratégique à travers le courtage d'information. Ce n'est que dans un seul scénario, celui de l'hyperconsommation, que cette catégorie de bibliothécaires perd vraiment sa place.

Dans le travail interne, ces professionnels intermédiaires conservent l'essentiel de leurs prérogatives. C'est particulièrement vrai dans le scénario du numérique et du décroisement, où les catégories B sont, tout à la fois, le pivot du suivi des innovations technologiques pour maintenir les bibliothèques au niveau général de la société, et des tendances culturelles pour dialoguer avec les autres ins-

titutions culturelles de la ville – ce qui fonde le décloisonnement – ou pour organiser l'événementiel. On pourrait dire que, de façon plus traditionnelle, elles assurent le maintien et le développement du fonds – en collaboration avec les catégories C – grâce à une politique d'acquisition qu'elles dirigent, le catalogage perdant malgré tout de son importance dans le métier. Les autres scénarios voient le rôle de la catégorie B diminuer, la fin des collections condamnant en partie leurs prérogatives dans le travail interne, au niveau des acquisitions en particulier. Quant au scénario de l'hyperconsommation, il a largement automatisé toutes les tâches et fonctions qui étaient antérieurement leur apanage. Pour des raisons de transversalité des savoir-faire et des compétences, il est probable que le scénario du numérique et du décloisonnement verrait les bibliothécaires de catégorie B occuper une place grandissante dans le management des médiathèques, puisque le décloisonnement appelle, en effet, des compétences politiques et d'universalité culturelle qu'eux – ainsi que les catégories A – possèdent. Les managers devront s'appuyer sur ces qualités car ils ne peuvent, à eux seuls, tenir tous les fronts, celui de la coopération et celui du décloisonnement culturel.

De leur côté, les professionnels de la catégorie A connaîtront certainement les plus grandes transformations en termes d'identité professionnelle autant que de contenu des fonctions. Même si cela est difficile à accepter aujourd'hui, on peut faire l'hypothèse que les managers de médiathèque, de bibliothèque ou de BDP seront de moins en moins des bibliothécaires et de plus en plus des stratèges, des communicateurs, voire, pour ceux qui ne sauront pas déléguer cette fonction, des gestionnaires du personnel². En disant cela, il ne s'agit pas de dire que ces managers n'auront pas suivi un cursus de formation de bibliothécaire, mais de montrer combien ce cursus n'est pas suffisant s'il n'est pas accompagné d'aptitudes au management et à la stratégie, confortées par de sérieuses formations. En effet, les managers auront de plus en plus besoin de construire, avec leurs salariés et avec les élus, des projets qui devront convaincre les financeurs et satisfaire des populations aux attentes toujours plus disparates et toujours plus pointues.

Les catégories A occuperont donc une place de plus en plus grande dans les établissements étudiés et ce, quel que soit le scénario. Dans celui de la médiation sociale et du présenciel, il s'agira pour eux surtout de répondre à des demandes contradictoires (la médiation sociale et culturelle) et à des attentes scientifiques et culturelles de plus en plus spécialisées. Dans le scénario du numérique et du décloisonnement, ils devront tout autant suivre et maîtriser les innovations technologiques que coopérer avec d'autres institutions culturelles de la ville, jalouses de leurs prérogatives. Dans celui de l'hyperconsommation, on peut dire qu'émerge un nouveau métier de manager, le plus éloigné du métier de bibliothécaire puisque la préoccupation majeure est de gérer des séries importantes

2. On pourrait en dire autant de nombre d'institutions culturelles (maisons de la culture, directions culturelles dans les collectivités territoriales...) ou de formation (universités, lycées...).

pour permettre à la bibliothèque de conserver une place dans la ville. De même, dans le scénario du tout informationnel et/ou de la fin des collections, le manager est plus un « technologue » qu'un bibliothécaire puisqu'il doit suivre, voire précéder, l'innovation technologique.

Il semble donc que le devenir des bibliothèques dépend au moins autant des directeurs que des élus, autant de l'évolution des publics que des souhaits des bibliothécaires. Mais ce sont les directeurs qui, d'une certaine manière, choisiront le scénario de développement de l'établissement qu'ils dirigent.

L'identité professionnelle et la solidarité des pratiques

L'avenir des bibliothécaires n'est donc pas écrit, et il peut sembler plutôt incertain. C'est ce qui est vraisemblablement à l'origine d'une éventuelle crise d'identité professionnelle, laquelle, rappelons-le, est beaucoup plus vécue par l'élite du métier que par l'ensemble des professionnels.

En effet, si l'essentiel du métier est durablement assuré – à travers le statut de la fonction publique territoriale et les contenus principaux du travail –, les éléments de déstabilisation ne manquent pas : nouveaux publics aux comportements inattendus ou qu'on découvre, technologies de l'information et de la communication, intercommunalité et intensification du travail en réseau, etc. Mais, face aux publics et aux élus, et malgré l'éclatement de l'identité professionnelle, la polyvalence mise en œuvre dans les bibliothèques crée une solidarité certaine du métier.

Pour comprendre le devenir des bibliothécaires, il est probable que les observateurs, les élus et les acteurs de la profession eux-mêmes aient à concilier deux principes théoriques qui peuvent apparaître contradictoires – la crise de l'identité professionnelle d'une part et la solidarité des pratiques d'autre part –, deux tendances centrifuges qui fondent pourtant ensemble la réalité prospective des bibliothécaires.

D'un côté, les vraies illusions, celles qui résident dans l'idée que le métier est unique, de l'autre, les fausses craintes, celles de voir le métier disparaître. Or, malgré l'acharnement du règne marchand, même les scénarios les plus pessimistes ne verront pas les bibliothécaires disparaître. Rappelons qu'en France, les bibliothèques se sont développées rapidement durant les décennies de l'« argent fou », tandis que les sociétés qui connaissent les plus grandes frénésies de consommation – les États-Unis, l'Europe du Nord, la Scandinavie – sont celles où les bibliothèques publiques rencontrent le plus grand impact avec le plus grand nombre d'inscrits ! Un paradoxe supplémentaire à ranger dans les rayons des bibliothécaires.

CHAPITRE VI

Quel devenir pour le métier de bibliothécaire ?

Tous ceux qui lisent la presse professionnelle – institutionnelle, syndicale ou associative – sont frappés par l’affirmation de l’unicité du métier de bibliothécaire. En effet, quels que soient le type de bibliothèque – de recherche, d’université ou de lecture publique –, le statut du salarié – fonction publique d’État ou FPT ; cadre A, B ou C ; fonctionnaire, contractuel ou vacataire –, quelles que soient les collections dont ils sont responsables et quel que soit le public auquel elles s’adressent – fiction-adultes, jeunesse, patrimoine, etc. –, quel que soit enfin le support – livres, CD, internet –, il est d’usage de parler de « bibliothécaire ».

Cette approche a pour défaut de masquer la multiplicité des situations. Or, il est important de tenir compte de la spécificité de chaque environnement de travail, en particulier de la taille de la médiathèque car elle détermine largement le contenu du travail du salarié.

À statut égal, il faut donc distinguer, parmi les bibliothécaires qui exercent quasiment le même métier, ceux qui appartiennent à un établissement de quelques dizaines de salariés, en périphérie d’une grande ville, au centre d’une petite ville, voire dans un village, et ceux qui relèvent d’un grand établissement de centre ville qui atteint la centaine de salariés. Les uns et les autres, en effet, exercent leur métier différemment (voir encadré page suivante).

Compte tenu de ces différences, peut-on encore parler « du métier de bibliothécaire » ? Ne doit-on pas prendre au contraire la mesure de ces différences et les interpréter en termes d’évolution du métier ? D’un côté – dans la petite médiathèque –, un mode de faire encore traditionnel ; de l’autre – dans la grande médiathèque –, une façon moderne d’exercer ce métier, adaptée aux impératifs de la société d’aujourd’hui. Cette conclusion serait très réductrice car c’est supposer que l’effet de taille structure durablement le travail, que les organisations du travail constatées dans les établissements, petits et grands, sont irréductibles l’une à l’autre et que, donc, le métier de bibliothécaire s’exerce différemment selon le contexte.

Organisation du travail selon la taille de l'établissement

Grand établissement

- le directeur ne gère pas lui-même son personnel, ne s'occupe pas de l'organisation du travail, se consacre aux fonctions stratégiques ;
- les bibliothécaires cadres A ont peu de service public, se consacrent à la gestion du personnel et à l'organisation du travail ;
- les bibliothécaires cadres B sont abonnés à des banques de notices en externe (comme Electre) et font du catalogage de complément ;
- les cadres C équipent les documents ; certains participent aux acquisitions (travail en groupe) ;
- un grand nombre de vacataires payés à l'heure viennent en soutien à l'organisation du travail ;
- les emplois-jeunes ont disparu ou sont sur le point d'être intégrés (la structure a des moyens et les élus souhaitent afficher une politique sociale) ;
- l'espace de travail tend de plus en plus à se mettre au service d'une organisation du travail évolutive grâce à de vastes étages ouverts ; cet espace permet d'introduire des nouveautés en matière de documents ou d'animations, selon des classifications thématiques, ou d'installer de nouveaux services tels qu'un café ou une cafétéria ;
- le secteur multimédia, et particulièrement internet grand public, sont à part ; ils sont valorisés et souvent reliés au secteur actualités et au centre formation-emploi : le bibliothécaire, spécialisé la plupart du temps, devient un professionnel de la documentation.

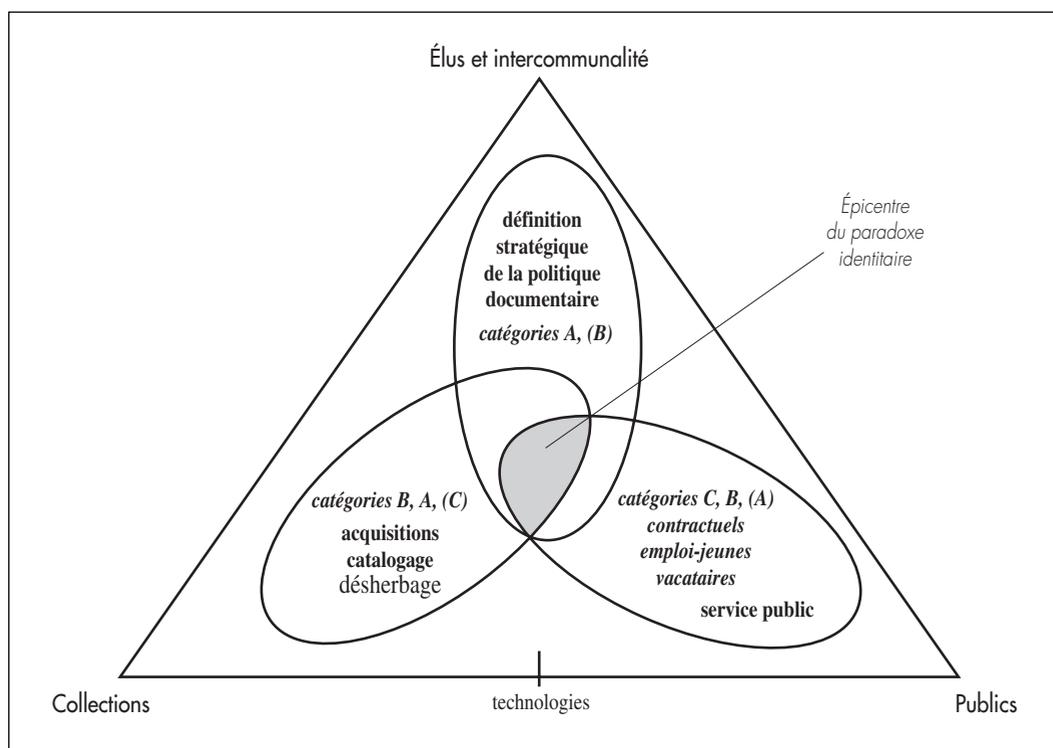
Établissement de petite taille

- le directeur a des fonctions polymorphes qui vont du rapport aux élus, à la gestion des équipements et du personnel, et au service au public ;
- parmi leurs fonctions, les bibliothécaires cadres A ont celle d'assurer le rapport au public et le revendiquent comme leur métier ;
- les cadres B font du catalogage en interne et les compétences qui y sont attachées sont pour eux un signe de distinction et de professionnalisme ;
- les cadres C équipent les documents et partagent nombre de tâches avec les autres catégories (acquisitions voire catalogage) ;
- le personnel contractuel est souvent en contrat aidé à temps partiel (CEC et CES) ;
- le problème des emplois-jeunes se pose, malgré leur incontestable professionnalisation (ils participent autant aux acquisitions, au catalogage, aux animations et au service au public) : au mieux peuvent-ils espérer une intégration en cadre C ;
- les présentations thématiques sont plus rares et les secteurs sont plus compartimentés ;
- le secteur multimédia est souvent à part, sans véritables compétences exigées pour en assurer la valorisation.

L'éclatement de l'identité professionnelle

La taille de l'établissement constitue un facteur important d'éclatement de l'identité professionnelle. Les préoccupations des bibliothécaires, leurs activités et les fonctions qu'ils occupent se différencient selon la dimension de la bibliothèque, comme le montre l'encadré ci-contre. L'opposition porte essentiellement sur les activités traditionnelles (voir chapitres II et III), mais on ne peut plus désormais appréhender ces activités sans y inclure la dimension du rapport aux élus, qui financent l'établissement (voir chapitre IV). Si, dans les médiathèques ou les BDP, elle est bien inscrite parmi les fonctions des directeurs et quelquefois de leurs adjoints, elle devient de plus en plus une réalité au quotidien pour tous les bibliothécaires des BDP qui entretiennent d'étroites relations, non pas avec le conseil général, mais avec les maires des petites communes pour les projets de développement des bibliothèques-relais. La stratégie de développement des bibliothèques – et plus seulement celle des collections – devient ainsi une composante essentielle du métier de bibliothécaire. Cet éclatement de l'identité professionnelle des bibliothécaires peut être représenté sous la forme d'une figure triangulaire (voir schéma ci-dessous).

Schéma 3 – L'éclatement de l'identité professionnelle



Centre Pierre Naville.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

Les trois pôles du métier

Ce schéma est constitué de trois pôles qui représentent les trois contraintes – ou les trois obligations de résultats – du métier de bibliothécaire. En haut, le pôle des élus et de l'intercommunalité : le mettre précisément là, c'est une façon de souligner l'irruption, relativement récente dans les préoccupations des bibliothécaires, de ce rapport aux élus ou tout au moins la prise de conscience que ces rapports ne cessent aujourd'hui de prendre une place de plus en plus importante dans leur activité quotidienne. Si les collectivités locales n'exercent pas de contrôle sur les contenus – sauf dans le cas du Front national à Vitrolles, Toulon et Orange –, elles n'en sont pas moins les principaux financeurs des établissements et, à ce titre, les élus participent largement au choix des lignes de développement de « leurs » bibliothèques. Aussi, sauf à ne vouloir que maintenir l'existant sans chercher à développer l'institution, les bibliothécaires – d'abord à travers leur direction – ne peuvent échapper à la mise en œuvre de rapports de qualité avec leur tutelle. Mais ces rapports, de nature politique, entre élus et direction, voire entre élus et bibliothécaires dans les BDP, deviennent compliqués en raison de l'intercommunalité. Cette question, qui semblait au début n'être que technique puisqu'il s'agit seulement de mettre en réseau des établissements existants – annexes ou bibliothèques appartenant à différentes communes –, devient rapidement politique et même doublement politique, pourrait-on dire.

En effet,

- l'horizontalité du réseau est une illusion : le réseau des bibliothèques de la communauté d'agglomération risque à tout moment d'être dominé par la médiathèque centrale au risque de mécontenter les salariés des autres établissements. Il faut donc à la fois créer des paliers de management – sorte de délégations de responsabilités – à plusieurs niveaux, sans tomber pour autant dans une nouvelle forme de bureaucratie lourde ou inefficace, et créer des modes de fonctionnement horizontaux, pour les acquisitions par exemple, les normes de catalogage, la publication du catalogue, etc. ;
- la présence active d'une annexe ou d'une médiathèque à la périphérie des grandes villes est un élément structurant d'aménagement du territoire, en particulier si elles sont étroitement liées à d'autres équipements publics dans les quartiers dits « sensibles ». À ce titre, les bibliothécaires deviennent donc des acteurs obligés de l'aménagement du territoire.

Le second pôle est le pôle des publics (voir chapitre II) – « publics » au pluriel pour souligner à nouveau l'idée de diversité et indiquer que des logiques différentes sont à mettre en œuvre pour satisfaire leurs attentes. Ce pôle prend en compte le service au public en bibliothèque avec toutes les formes de médiations possibles, du renseignement scientifique au maintien d'une certaine discipline des lecteurs en passant par la mise à l'amende pour retard dans les retours. Ajoutons à cette énumération toutes les formes d'actions culturelles qui vont de l'heure du conte à l'organisation de manifestations publiques : expositions hors les murs, conférences scientifiques, animations de « Lire en fête », etc.

Troisième et dernier pôle, celui des collections : souvent considéré comme la raison d'être du bibliothécaire, il ne saurait cependant être détaché des deux autres, en particulier dans les bibliothèques publiques. Il demeure le lieu de mise en œuvre de techniques dont les bibliothécaires ont le monopole, en particulier pour ce qui est du catalogage et de l'indexation. L'entretien de collections vivantes passe par une politique d'acquisitions dont on sait que les critères de choix et les chartes d'acquisition ne sont certainement pas à la hauteur de l'affichage en la matière. Le désherbage semble plus facile à gérer, peut-être parce que moins d'interrogations le traversent. Enfin, la diversité des supports : si elle enrichit le métier, elle le complique aussi notablement, en particulier si l'on se réfère aux usages contradictoires qu'il en est fait. C'est la raison pour laquelle les technologies occupent un statut particulier entre le pôle des publics et celui des collections.

Les technologies de l'information et de la communication n'ont pas la même importance que les obligations de résultats figurées dans les trois pôles : elles sont des outils au service des bibliothécaires, pour constituer les collections et le catalogue par importation de notices (voir chapitre II). Elles sont aussi au service du public pour la consultation du catalogue de la bibliothèque, pour la recherche d'un stage ou d'un emploi, pour utiliser des jeux ou pour enrichir ses connaissances, etc. En même temps, ces technologies constituent des enjeux dans les rapports entre bibliothécaires et publics, internet venant concurrencer les spécificités du métier de bibliothécaire au cœur même de celui-ci.

Dans ce schéma, les côtés du triangle sont essentiels car ils symbolisent les rapports entre les trois pôles. Celui qui représente les rapports entre collections et publics est le plus important puisque c'est la raison d'être des bibliothèques, donc des bibliothécaires. En ce sens, ce côté – qui sert de base au triangle – est bien le cœur du métier, et les technologies qui se trouvent placées dessus posent les questions, évoquées précédemment, de la publication du catalogue sur internet, des limites à trouver pour y accéder, etc.

Le deuxième côté, qui réunit publics et élus, constitue la toile de fond du métier de bibliothécaire : il représente une double sanction, celle d'abord des publics à l'égard des élus qui, à chaque scrutin, remettent leur mandat en jeu, celle aussi des élus à l'égard des bibliothécaires, les premiers soutenant ou non le développement de la bibliothèque par leur financement et pouvant pousser la direction à la démission ou à la mutation.

Le dernier côté, qui réunit élus et collections, est certainement le moins stratégique, et c'est une bonne chose car, d'une certaine façon, il est le gage de la démocratie : que les élus ne s'intéressent pas aux contenus des collections est en effet la meilleure garantie de l'indépendance par rapport au politique, la garantie pour les bibliothécaires de pouvoir constituer librement les collections, la garantie pour les publics, donc, de pouvoir disposer, gratuitement ou presque, d'une offre large en matière de documents.

Les trois grandes fonctions du métier

À l'intérieur du triangle, trois ovales pour représenter les trois fonctions principales du métier de bibliothécaire – politique documentaire, acquisitions-catalogage, service au public. Chaque fonction est logiquement du pôle qui correspond à son objet – le service au public du pôle « publics » par exemple – mais chacune est également influencée par les deux autres pôles, d'où cette représentation en ovale.

La fonction « acquisitions-catalogage et désherbage » – le désherbage étant nécessaire à la constitution et à l'entretien des collections – est assurée d'abord par les assistants et les assistants qualifiés de conservation (B), par les bibliothécaires (A) ensuite et plus rarement par les conservateurs. Dans les petites structures, les agents du patrimoine (C), voire les salariés sur des emplois-jeunes, participent aux acquisitions et un peu moins fréquemment au catalogage.

La fonction « service au public » est assurée quasiment à parité par les agents de catégories B et C, les premiers tenant plutôt les banques de renseignement en raison de leurs qualifications, les seconds plutôt les banques de prêt et de retour. Dans les secteurs jeunesse, audio et vidéo et dans l'espace multimédia, il est courant de voir des agents du patrimoine tenir des banques de renseignement. Dans de nombreuses BDP, ils ont la responsabilité de bibliothèques-relais au même titre que les assistants de conservation. Quant à l'accueil des médiathèques, il est tenu par toutes les catégories, les assistants ayant toutefois l'avantage. Dans la catégorie A, les bibliothécaires travaillent plus sur le terrain que leurs homologues conservateurs mais ne s'occupent quasiment jamais des banques de prêts ou de retours. Les contractuels et les salariés sur des emplois-jeunes prennent en charge des fonctions selon la qualification qui leur est reconnue en général à partir de leurs titres scolaires ou universitaires et, à ce titre, beaucoup d'emplois-jeunes assurent l'accueil, le renseignement et la formation dans l'espace multimédia.

La fonction « définition et mise en œuvre d'une politique documentaire » est l'apanage de l'équipe de direction des médiathèques et des BDP, équipe quelquefois réduite au directeur dans les petites bibliothèques ou dans beaucoup de BDP. Ceux qui en sont chargés – d'abord des conservateurs ou des conservateurs en chef, puis des bibliothécaires (A) – entretiennent des relations privilégiées avec les élus. Certains directeurs entendent en conserver le monopole, parce qu'ils craignent de donner une image trop plurielle de leur établissement ou parce qu'ils considèrent plutôt que leur fonction exige ce monopole, lequel leur fournit une plus grande légitimité à l'intérieur.

Les salariés de catégorie C ne prennent part ni aux relations avec les élus ni à la définition des stratégies, mais ils jouent cependant un rôle dans les réseaux de l'intercommunalité même si, là aussi, les grandes options de la politique de la lecture publique et de l'aménagement du territoire dans les communautés d'agglomération sont prises par les directeurs (catégorie A) en rapport étroit avec les élus.

Les espaces où se recoupent deux fonctions sont signifiants et l'on pourrait présenter deux versions du modèle, l'une correspondant aux établissements de grande taille, l'autre aux petits. Ainsi, dans le modèle « grandes médiathèques », l'espace de recoupement serait très étroit (on se souviendra qu'à Montpellier les bibliothécaires de catégorie A ne font qu'une demi-journée de service au public). La forte division du travail et les spécialisations qui en découlent jouent comme des forces centrifuges qui réduisent les espaces de recoupement et augmentent l'ampleur des fonctions exercées au plus près des pôles concernés. Au contraire, dans les petits établissements, là où la polyvalence devient une nécessité et où toutes les catégories assurent à tour de rôle toutes ou presque toutes les fonctions, la polyvalence joue comme une force centripète et augmente la surface des espaces de recoupement.

Le paradoxe identitaire

Dans ce modèle, l'intersection des trois fonctions principales constitue le cœur du métier, fondement même de l'identité professionnelle. Le contenu de cette intersection correspond à la définition que donnent les bibliothécaires de leur métier : entretenir et connaître ses collections, connaître son public et, pour les plus stratèges, définir une politique documentaire. Reste la question de « qui peut tenir toutes ces fonctions simultanément ? » Personne, peut-être bien.

Dans des petites bibliothèques ou dans des médiathèques de petites villes, on peut trouver à l'extrême limite un directeur ou un de ses adjoints pouvant prétendre se placer au cœur du métier. Mais on voit fréquemment ces petites structures, voire certaines BDP jusqu'à des années récentes, mettre en place une politique de lecture publique sans vraiment avoir mené une réflexion ni débattu du sujet, ce qui interdit à quiconque de prétendre se placer dans cet épiscentre. Quant aux grands établissements, en raison de la division poussée du travail, les bibliothécaires ne peuvent tenir ensemble ces trois fonctions car l'organigramme les enferme dans une d'entre elles, parfois deux. En particulier, plus on se place du côté de la stratégie, plus on risque de n'avoir qu'une connaissance secondaire des publics, bâtie sur ce qu'en disent les collègues, ce qui crée également un éloignement des collections.

Ainsi, se constitue un nouveau cœur du métier : à l'ancien – collections et service au public –, s'est ajoutée la fonction « définition stratégique d'une politique documentaire », qui ne peut être tenue que par une très petite minorité de bibliothécaires. De là vient l'angoisse des bibliothécaires, qui voient leur métier leur échapper en raison de l'inaccessibilité de ce qui en constitue le centre, l'endroit de l'intersection des fonctions pour lesquelles ils ont été formés. En raison de la complexité grandissante de la société avec la décentralisation et le rôle joué par les élus, avec la diversité des publics et la place grandissante des technologies de l'information, les fonctions essentielles qui fondent le métier deviennent impossibles à assumer simultanément. Il se constitue alors un paradoxe identitaire en ce que si l'identité, certes, est définie, elle demeure inaccessible.

La caractéristique essentielle de ce paradoxe, tel qu'il vient d'être défini, c'est d'être une illusion : d'un côté, les bibliothécaires croient à une identité collective parce qu'on leur en parle dans le cadre des formations et parce qu'ils la rencontrent dans les bibliothèques. D'un autre côté, aujourd'hui, ils ne peuvent la vivre dans leurs pratiques, particulièrement lorsqu'ils travaillent sous la contrainte du temps et du flux tendu. D'où la crise d'identité à laquelle nous assistons, où les bibliothécaires sont conduits à confondre l'inaccessibilité au nouveau cœur de métier avec la disparition du métier lui-même, et sont d'autant plus inquiets que ce à quoi ils croyaient s'avère n'être qu'un leurre.

Le modèle du métier de bibliothécaire que nous avons construit se révèle donc ainsi plutôt heuristique, puisqu'il pourrait permettre, en comparant les établissements, de mieux saisir la variabilité des fonctions selon la taille. D'autre part, il permet une double lecture du métier de bibliothécaire, l'une révélant l'éclatement de la profession entre les trois fonctions principales avec le paradoxe identitaire qui en résulte ; l'autre montrant l'unité du métier fédéré autour de ces trois mêmes fonctions parfaitement cohérentes visant à développer des politiques documentaires aptes à satisfaire des publics diversifiés.

En même temps, dans un contexte social, politique, économique et technologique qui ne cesse de se modifier, la demande des publics est à son tour changeante et les conditions de l'offre également. Dans ce vaste mouvement de changements permanents, quatre scénarios sont proposés pour tenter de définir les devenir possibles du métier.

Quatre scénarios d'évolution du métier

Aucun des quatre scénarios ne se réalisera tel qu'il est présenté. Celui qui deviendra réalité sera certainement un mélange de deux ou trois d'entre eux, voire des quatre. Par ailleurs, il faut noter que certaines évolutions pressenties dans ces quatre projections sont contradictoires entre elles. Cependant, l'exercice vaut la peine d'être tenté pour trois raisons :

- c'est une façon pédagogique de poursuivre les débats à partir de données moins spéculatives que le relevé de vécus ou d'impressions, car le principe de chaque scénario est de reposer sur des projections argumentées ;
- l'analyse porte sur les évolutions de la profession, sur les transformations liées à la division et leurs effets sur les contenus et les rapports intercatégoriels ;
- en présentant les possibles, l'exercice permet de choisir ceux qui paraissent préférables et invite à tout mettre en œuvre pour éviter le pire, à savoir les scénarios non souhaités.

Les quatre scénarios envisagés sont représentés sous la forme d'un schéma construit sur la base du modèle présenté (voir schéma 3, page 165) : le scénario de la médiation sociale et du présenciel (voir schéma 4, page 173), le scénario de l'hyperconsommation (voir schéma 5, page 175), le scénario du tout infor-

mationnel (voir schéma 6, page 177), enfin le scénario du numérique et du décloisonnement (voir schéma 7, page 179). Le schéma illustre, pour chaque scénario, les transformations du métier de bibliothécaire dans le cadre strict des trois pôles de contraintes et des trois fonctions qui leur sont liées : la taille des caractères noirs montre la part relative des opérations à effectuer dans ces fonctions tandis que la taille des caractères grisés fait état de l'importance relative des différentes catégories de salariés.

Scénario n° 1 – De la médiation sociale et du présenciel

Ce premier scénario est construit sur la base d'un constat d'échec (au minimum, il s'agirait de déficit) des institutions environnantes parmi lesquelles l'école au sens large (collège et lycée compris), les organismes de placement face à un chômage durable (ANPE, missions locales), les lieux d'activités culturelles (MJC, maisons de quartier), etc. Dans ce contexte, certaines catégories de population pourraient voir dans l'offre de services de la médiathèque une offre libérée des obligations que les autres institutions imposent aux usagers : ainsi – ce qui est déjà le cas aujourd'hui –, la grande différence entre l'école et l'annexe de la médiathèque résiderait dans le fait que la première sanctionne l'adolescent tandis que, dans la seconde, celui-ci ne rend pas de compte. Dans ce scénario, on ferait face à une consommation de masse de produits culturels que les élus ne voudraient pas freiner puisqu'elle répond à la demande du public et que ce public est composé d'électeurs. Au nombre de ces produits, les bandes dessinées, les CD de musiques technologiques ou ce qui sera à la mode à ce moment-là, les DVD de séries télévisées, de films de série B et d'autres films venus d'Amérique, en VF, etc. Les espaces multimédias multiplieraient par trois ou par cinq le nombre de postes internet et il n'y aurait plus de contrôle d'accès. Les espaces emploi-formation verraient leur surface s'agrandir, et disposeraient d'abonnements aux revues spécialisées et d'accès internet pour la recherche d'emploi, y compris à travers les portails de l'ANPE et des organismes concurrents qui apparaissent aujourd'hui.

Avec de tels développements, les salariés des bibliothèques auraient à faire face à la fois à un système de prêts de masse et à des médiations personnalisées de masse : ce paradoxe ne pourrait être levé que par la présence toute aussi massive de personnels en service au public.

À côté de cette demande massive de produits et d'accès à internet, il est probable que se développerait un autre type de demande, plus qualitative, résultant à la fois de l'élévation du niveau intellectuel global de la population mais aussi de la volonté d'une fraction des bibliothécaires désireux de mener un travail jugé plus intéressant en direction de populations spécifiques. Comme ils maîtrisent mieux les moteurs de recherche que les usagers, ce peut être un soutien à la recherche sur internet pour des questions très pointues et, dans ce cas, le dialogue pourrait ne plus se faire uniquement à l'intérieur de la médiathèque mais également à distance, par le réseau. Dans les régions rurales, ou en ville pour les personnes âgées

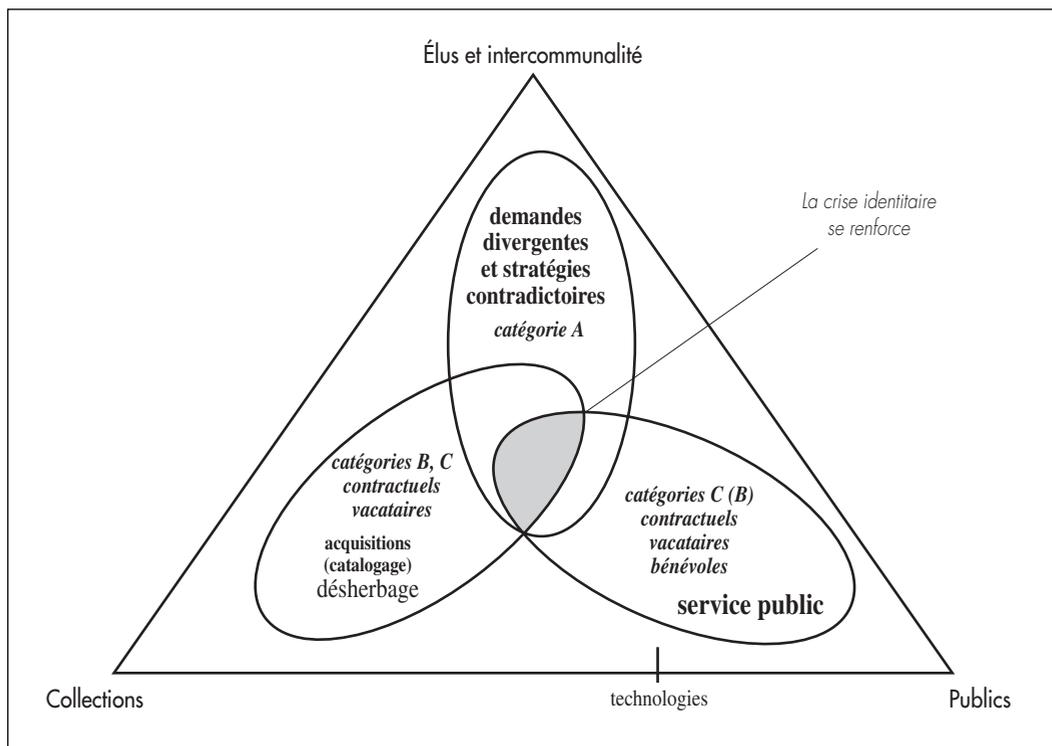
ou ne pouvant se déplacer, ce pourrait être un système de portage ou d'envoi à domicile. Il pourrait y avoir la mise en œuvre d'un travail systématique des bibliothécaires en direction de publics spécifiques (les personnes âgées en particulier), l'idée de médiation spécialisée, et surtout personnalisée, faisant déjà partie de certaines réflexions et pratiques de bibliothécaires à la recherche de nouvelles voies pour exercer leur profession.

Dans ce scénario, la juxtaposition de deux types de demandes – de masse personnalisées mais exigeant une faible mobilisation de ressources ; extrêmement pointues qui mobilisent des savoirs de haut niveau – perturberait considérablement les stratégies en matière de politiques documentaires, car les managers n'auraient guère les moyens de faire face à des exigences si contradictoires. En effet, si la transformation de la bibliothèque en centre de ressources pour des usagers très exigeants donne satisfaction à certains bibliothécaires, l'activité que cela engendre n'occupe qu'une partie des assistants qualifiés et quelquefois des bibliothécaires (A). En revanche, le service de masse au public, qui n'aurait plus le même intérêt, ne justifierait plus – ni aux yeux de la direction ni à ceux des élus – le maintien d'un grand nombre de postes de catégorie B. Cette tendance pourrait se voir confirmée du côté des acquisitions, qui se feraient aussi de plus en plus « automatiquement » sur les catalogues, voire par les éditeurs eux-mêmes ou par des regroupements de bibliothèques, et du côté du catalogage, qui se trouverait d'autant plus rapidement automatisé qu'il ne réclamerait plus une qualification élevée vu le type de produits culturels demandés.

Quant au service au public, étant donné qu'il réclamerait des qualifications moins élevées mais peut-être des spécialisations accrues pour répondre aux différents publics, les agents du patrimoine prendraient peu à peu la place des assistants, y compris aux banques de renseignement. En plus, c'est eux qui encadreraient les nombreux vacataires, des étudiants en général, mais pas nécessairement, lesquels sont dans une proximité intellectuelle avec les publics jeunes (collégiens, lycéens, étudiants) ou moins jeunes, tels les demandeurs d'emploi qui trouveraient là des ressources que les autres institutions ne mettent pas à leur disposition dans les mêmes conditions. Pour faire face à cette explosion des demandes de médiation, les directeurs, avec le soutien des élus, auraient recours aux bénévoles. Ceux-ci assureraient une partie du service au public, en particulier dans les intermédiations pour lesquelles les qualités relationnelles l'emportent souvent sur les connaissances intellectuelles. Par ailleurs, si acquisitions et catalogage n'ont plus, dans ce scénario, l'importance qu'ils ont aujourd'hui, le désherbage, lui, deviendrait une activité occupant une place importante dans le temps de travail des bibliothécaires, tant les documents perdent rapidement de leur actualité et tant la rotation est rapide sur les rayonnages. Mais c'est une activité qui, ne requérant pas une qualification très élevée, peut donc être effectuée par les assistants, les agents du patrimoine et des vacataires.

Ce premier scénario est celui de la médiation sociale et du présenciel parce que, sous la pression des publics, la politique sociale l'a emporté sur le travail intel-

Schéma 4 – Le scénario de la médiation sociale et du présenciel



Centre Pierre Naville.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

lectuel. Dans ce scénario, les assistants de conservation perdent de l'importance, sauf à accepter un travail sous-qualifié ; les managers sont moins nombreux parce qu'il ne reste guère comme activité que la gestion du personnel et l'organisation d'un travail de masse, et qu'ils ne peuvent faire face à des demandes aussi contradictoires que médiations sociales et service personnalisé de haut niveau. Autant de raisons qui expliquent la dilution de l'identité professionnelle des bibliothécaires qui ont vu leur métier transformé sans avoir pu, à aucun moment, trouver les nouveaux publics qui auraient permis de conserver les fonctions antérieures.

Scénario n° 2 – De l'hyperconsommation

Ce scénario constitue une révolution pour les bibliothécaires : il repose sur le fait que les citoyens découvrent « l'âge de l'accès¹ », ou pour le dire autrement, ils ne cherchent plus à posséder les produits culturels (livres, BD ou biens audiovisuels) mais se satisfont de leur usage immédiat. Ce que les usagers des biblio-

1. Dans son ouvrage, *L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie* (Paris, La Découverte, 2000), Jeremy Rifkin montre que nous passerons d'une ère de la propriété à un âge de la location : rien ne sert de posséder une voiture, une moquette ou un climatiseur car ce qui importe c'est de bénéficier du meilleur service offert par ces produits (sécurité, confort, propreté, etc.) D'où l'idée de les louer à des professionnels qui mettront à disposition les produits les plus récents accompagnés de leur savoir-faire.

thèques étaient les seuls à pratiquer depuis longtemps s'étend dorénavant à toute la population. À la grande satisfaction des tutelles, et même des bibliothécaires dans un premier temps, le nombre des inscrits explose. À la différence des exemples de services marchands imaginés par J. Rifkin, les médiathèques offrent quasiment gratuitement les services de prêts, et comme les documents deviennent de moins en moins épais, leur taux de rotation devient très élevé, comme c'est le cas aujourd'hui pour les CD et les cassettes vidéo, au point que la décision est prise de réduire la durée des prêts et d'en autoriser un plus grand nombre par inscrit. Dans ce scénario, la frénésie de consommation fait de la culture un élément du quotidien dans lequel la culture savante perd le statut qu'elle possède encore aujourd'hui – y compris à l'école, comme d'une certaine manière c'est déjà le cas en Amérique du Nord – au profit de cultures diversifiées et peu pérennes.

Parce que cette transformation atteint la société entière, les élus demandent aux directeurs de donner satisfaction aux nouvelles exigences du public afin de pouvoir être réélus. Ils acceptent même l'extension des locaux et des investissements qui, hier, étaient considérés comme superflus. C'est le cas des automates de prêts qui permettent de mettre gratuitement à disposition de façon massive des produits marchands dont l'achat ne grève pas les budgets des collectivités territoriales. Les rayonnages ne cessent de s'allonger alors que les élus exigent des directeurs de réduire au maximum les coûts d'exploitation, ce qui passe par le recrutement d'une main-d'œuvre moins qualifiée.

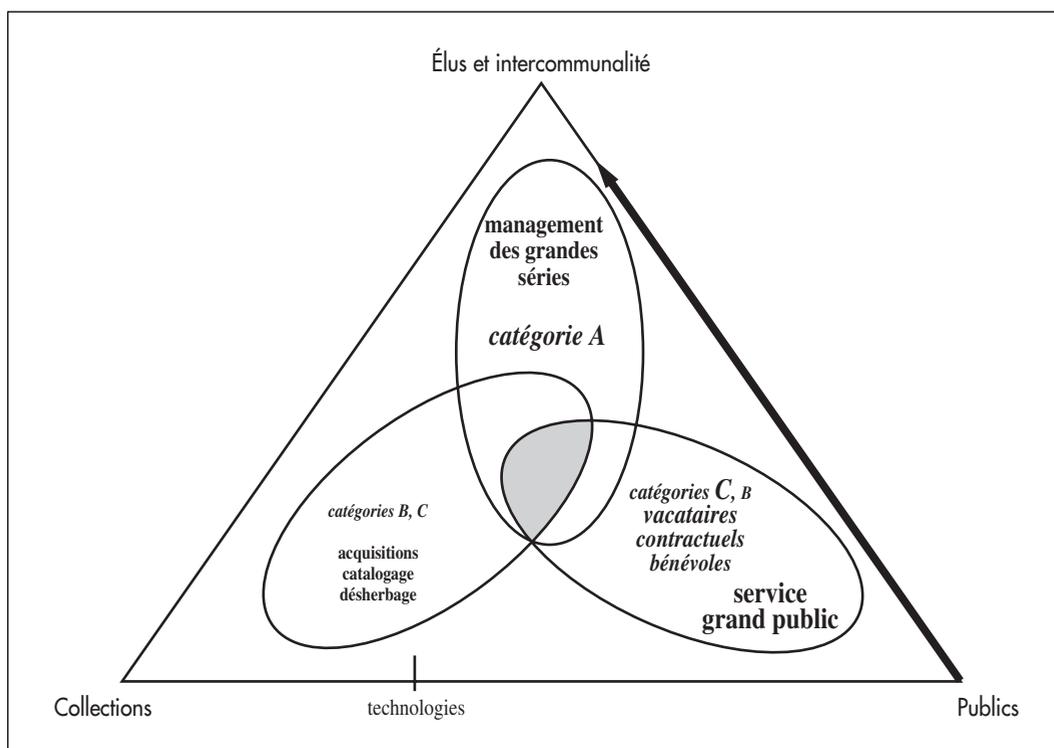
Ces directeurs deviennent donc des managers de produits et de services de grande série, perdant quasiment tout contact avec la culture. Leurs préoccupations deviennent essentiellement comptables : abaisser les coûts d'exploitation, rechercher des centrales d'achats meilleur marché ou recourir à la location des documents auprès des éditeurs, avoir de bons ratios nombre de prêts/exemplaire, faire des comparaisons par types de documents, etc. Ils ont aussi pour souci la sécurité des usagers qui arrivent en masse dans leurs établissements et doivent faire face à des pics de fréquentation pour lesquels ils recrutent de plus en plus de vacataires dont certains ne travaillent que durant ces périodes. Pour réduire leurs coûts et pour gérer leurs personnels, ils regardent ce qui se fait du côté de la grande distribution.

L'essentiel de l'activité des bibliothécaires réside dans le prêt, les retours et le rangement des documents. Mais s'agit-il encore de bibliothécaires ? Le renseignement a quasiment disparu de leur activité : ceux qui, aujourd'hui, demandent de développer l'autonomie des usagers ont gagné, puisque ces derniers choisissent leurs documents directement sur les rayonnages sans consulter le catalogue et, de plus, ils sont à peu près sûrs de trouver satisfaction vu les achats importants effectués par les bibliothèques, avec les encouragements des élus. Parmi tous les documents prêtés, les romans et les documentaires fournissent toujours le premier contingent des prêts, mais ils sont talonnés par les documents audiovisuels (CD puis DVD). Le secteur des bandes dessinées s'est autonomisé devant

le succès remporté mais, en revanche, le prêt de partitions a été abandonné. Conséquence de cette évolution, c'est la quasi-disparition du personnel affecté au renseignement du public et, par contre, la mise en place d'une formidable logistique pour assurer ces prêts massifs : les agents du patrimoine, soutenus par quelques assistants, encadrent de très nombreux vacataires et des bénévoles. Grâce à un système de puce à bon marché, les bibliothèques les plus innovantes ont mis au point le rangement par les usagers eux-mêmes avec une contrainte : seul l'ouvrage rangé à la bonne place est défalqué du nombre de prêts autorisés.

Dans ce deuxième scénario, la constitution des collections et leur entretien ne sont plus du tout des priorités, ni pour les bibliothèques ni pour les bibliothécaires. Les acquisitions sont en partie externalisées chez les éditeurs : ceux-ci fournissent automatiquement les ouvrages choisis par une commission de bibliothécaires qu'ils rémunèrent à cet effet. Sous la pression des usagers et des élus, les bibliothécaires ont fini par renoncer à effectuer leur sélection et achètent les *best-sellers*, que certains éditeurs louent, pour en assurer la diffusion et qu'ils reprennent après trois mois. Les assistants, eux, se recentrent sur les acquisitions car, à côté des grands éditeurs avec lesquels les directeurs passent des marchés, il reste un grand nombre de petits dont les productions sont variées et innovantes. Comme ces documents ne sont pas très demandés, cette activité à terme est condamnée. Quant au désherbage, il peut être fait par du personnel peu qualifié

Schéma 5 – Le scénario de l'hyperconsommation



Centre Pierre Naville.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

puisque la durée de vie des documents en bibliothèque est de plus en plus courte. Autrement dit, si un document est détruit trop tôt, cela ne porte pas préjudice à la collection. Le catalogage a perdu, lui aussi, son intérêt stratégique puisque la majorité des usagers ne consulte pas le catalogue : les mots-matière ou un court résumé n'ont plus leur raison d'être et la notice se restreint donc à l'auteur, au titre, à l'éditeur et à l'année de parution. Si on consulte le catalogue, c'est plutôt à distance, sur internet, pour s'assurer qu'un document se trouve bien à la médiathèque.

Dans ce scénario de l'hyperconsommation, toutes les fonctions, quelles que soient les catégories de personnel, se trouvent transformées par le management d'un tertiaire de masse. Les assistants sont réduits à la part congrue puisqu'ils ne jouent plus aucun rôle, ni auprès du public, ni dans la constitution des collections. Avec eux disparaît le « cœur du métier ». Les conservateurs ou bibliothécaires-directeurs sont devenus des managers et ne sont plus bibliothécaires. En revanche, le nombre de salariés s'est accru, essentiellement à travers le recrutement d'agents du patrimoine, de vacataires et de bénévoles pour faire face à l'explosion des mouvements de documents et d'usagers.

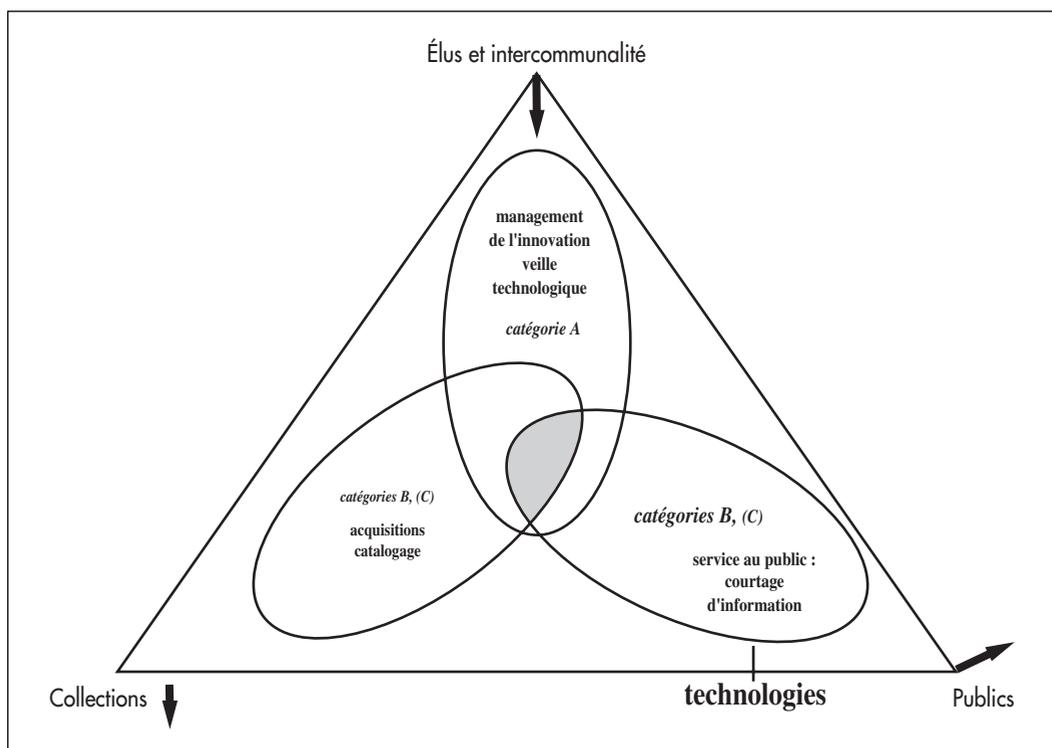
Scénario n° 3 – De la fin des collections ou du tout informationnel

Dans ce scénario, l'information est mise à la disposition de tous, massivement et gratuitement, à travers de multiples accès situés dans tous les lieux de la vie privée comme de la vie publique : à domicile à travers plusieurs médias, à l'école, au lycée, dans l'entreprise, à l'ANPE, à la mission locale pour l'emploi, dans l'agence d'intérim, à la mairie, etc. Cette profusion d'informations et l'avènement de la société informationnelle engendrent en même temps une réduction du sens, une réduction de la signification de ces informations. Cet envahissement de la société par l'information peut aussi signifier la fin, ou du moins la baisse, de la demande culturelle.

Trouvant toute l'information dont il a besoin dans les différents lieux où il passe, le public n'a plus besoin des bibliothèques : sur son propre équipement informatique, il peut charger gratuitement et sans se déplacer toutes les musiques, tous les films, tous les livres. Les demandeurs d'emplois ou ceux qui ont peu de ressources en capital scolaire et social peuvent trouver sur internet, voire sur des réseaux nouveaux, non seulement les données nécessaires à leur recherche d'emploi ou à leurs projets, mais aussi les soutiens et les savoir-faire pour conduire à bien leur démarche. Grâce à l'école, grâce aux proches, aux amis, le public a acquis en effet la capacité d'utiliser les technologies de manière autonome.

Ce scénario est celui de la fin des collections, en tant que fonds de savoirs et de cultures. Les informations qu'elles contenaient, cristallisées sous certaines formes, n'ont plus guère de raison d'être. D'une certaine façon, dans ce scénario, se concrétise la grande peur qu'éprouvent actuellement ceux des bibliothécaires qui limitent l'accès à internet parce qu'ils voient en lui le concurrent qui

Schéma 6 – Le scénario de la fin des collections ou du tout informationnel



Centre Pierre Naville.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

les fera disparaître. Ce tout informationnel transforme radicalement la fonction sociale des bibliothèques qui doivent s'inventer de nouveaux rôles, ce qui entraîne de profondes modifications dans le travail des bibliothécaires.

Dans ce tout informationnel, les directeurs sont en concurrence directe avec le marché et avec les autres institutions de l'offre sociale (écoles, entreprises...) en matière d'offre de produits et de services, de documents, d'installations et de technologies nouvelles. Le marché, en effet, offre les mêmes services à domicile. Il s'agit donc de sauver les médiathèques : les directeurs (conservateurs assistés des bibliothécaires) deviennent des managers de l'innovation, des spécialistes de la veille technologique qui ont de moins en moins de rapport avec la culture savante et qui abandonnent à leurs adjoints la gestion des ressources humaines. Ils fréquentent les salons technologiques et suivent les colloques relatifs aux nouveaux sites, aux moteurs de recherche et à toutes les techniques vertigineuses de tri de l'information.

Le service au public s'est, lui aussi, considérablement transformé : la mise à disposition de supports matériels (livres, CD, etc.) ne possède plus l'importance d'hier et les bibliothécaires – en particulier les assistants, quelques bibliothécaires (A) et d'autres agents ayant un bagage universitaire – ont inventé une nouvelle fonction : le courtage d'information. En effet, les systèmes d'information étant de plus en plus complexes, il n'est pas toujours facile de trouver une

réponse quand la question est mal formulée ou lorsqu'elle est « qualitative », c'est-à-dire lorsque la réponse appartient à plusieurs domaines de connaissance. Cette capacité à interpréter la question, après avoir discuté avec le demandeur, on pourrait l'appeler « transduction » : le bibliothécaire doit en effet traduire la question en la faisant traverser les frontières établies des disciplines, des champs ou des objets, d'où ce terme mieux adapté que traduction pour rendre compte du processus de transdisciplinarité mis en œuvre. Les moteurs de recherche également restent des outils finis, même si leurs capacités sont vastes, parce qu'ils agissent dans des ensembles clos et qu'ils travaillent sur des ensembles de signes. Seule, l'intelligence humaine peut interpréter les questions et trouver le moyen de répondre à une question qui n'était pas incluse en fait dans la question posée. Les bibliothécaires peuvent donc trouver des rôles nouveaux dans ce scénario du tout informationnel, à une seule condition : changer radicalement de culture, en se positionnant différemment vis-à-vis de l'outil informatique et d'internet en particulier, en développant d'autre part leurs compétences sur les moteurs de recherche pour en maîtriser les logiques afin de mieux les utiliser au service du public.

Du côté du travail interne, outre la veille technologique assurée par les directeurs, les tâches se réduisent à mesure que se réduisent les collections, peu fréquentées par les usagers. Ce scénario est bien celui de la crise des bibliothécaires, non seulement dans leur identité mais aussi dans leur emploi, sauf s'ils parviennent à inventer de nouvelles fonctions et de nouveaux métiers qui les rendent indispensables.

Scénario n° 4 – Du numérique et du décloisonnement

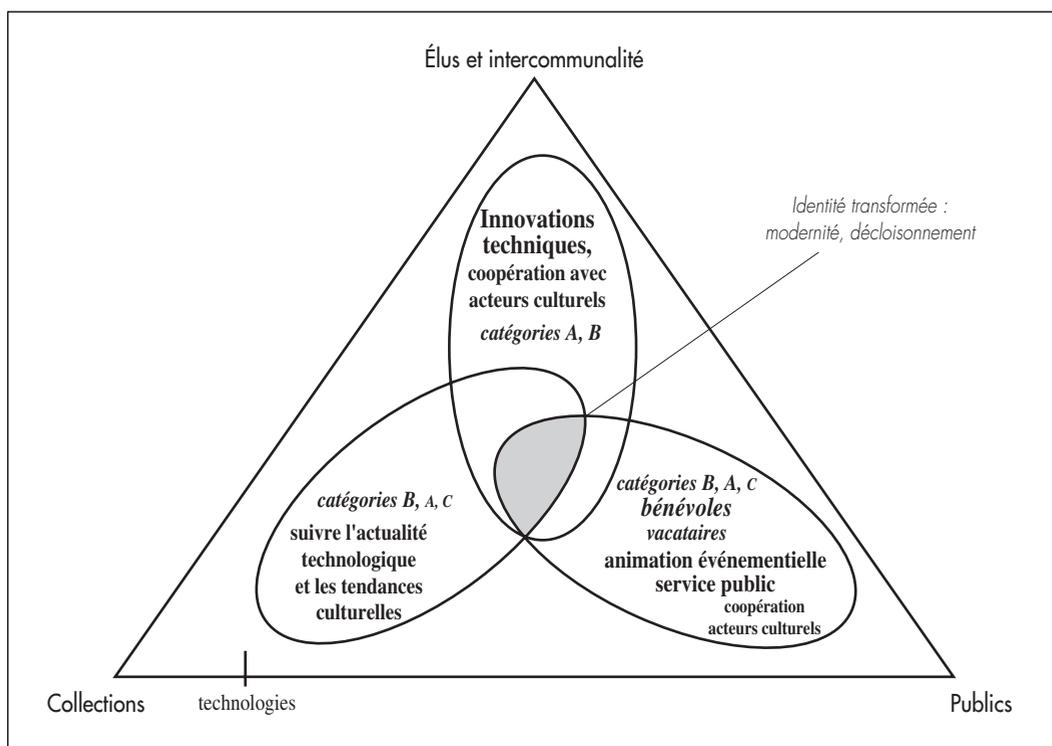
Dans ce dernier scénario, les médiathèques, à la différence du scénario précédent, internalisent le développement des technologies de l'information pour leur plus grand bénéfice. Elles créent des bibliothèques électroniques en réseau, mettent ainsi à la disposition des usagers de vastes bases de savoirs qu'ils viennent interroger sur place ou auxquels ils peuvent s'abonner pour travailler chez eux, avec le soutien à distance des bibliothécaires. Tous les ouvrages documentaires et les bandes dessinées sont ainsi disponibles sous forme numérisée et consultables en plusieurs points payants, internes ou externes. Les surfaces occupées hier par des rayonnages le sont aujourd'hui par des terminaux informatiques avec des écrans à très haute résolution et des sièges ergonomiques. Malgré tout, pour le plaisir de toucher les ouvrages et pour la typographie, on peut conserver les ouvrages sous leur forme imprimée, voire imprimer et relier à la demande ceux qui ne sont pas disponibles en rayon.

Dans ce scénario, musiques, films, photos, qui étaient séparés des livres dans la bibliothèque traditionnelle, sont disponibles sur les mêmes machines. L'accès à internet est totalement libre, à l'exception des sites illicites. Grâce à un personnel hautement qualifié, la médiathèque, devenue centre de ressources numériques

essentiellement pour la consultation sur place, est en mesure de résoudre non seulement des problèmes d'accès aux services mais surtout de répondre à des questions appartenant aux domaines culturel et scientifique. Détail qui n'est pas sans importance, l'attractivité de la médiathèque tient aussi au fait que tous les problèmes de desserte et surtout de parking des médiathèques centrales et des annexes sont définitivement et totalement résolus.

Dans ce scénario, les prêts restent bien sûr possibles, mais ils sont devenus secondaires dans les motivations expliquant l'intérêt suscité par la médiathèque. En effet, celle-ci développe une animation de haut niveau qui mobilise les usagers inscrits mais attire également un public de non-habitués en organisant des festivals de cinéma, des expositions photo, des conférences et des séminaires dont le retentissement régional, voire national, a des retombées sur les médiathèques des bourgs voisins ou des annexes. Elle se transforme aussi en un lieu de création (radio, vidéo numérique, ou photo, etc.), toutes activités qui se font nécessairement avec les institutions engagées dans les mêmes voies – lycées, universités, MJC, théâtres, écoles de danse, salles de cinéma, etc. Si le maître mot, quand on parle de la numérisation de la médiathèque, est « modernité », celui de la coopération avec les institutions voisines est « décloisonnement », puisqu'il s'agit de mettre fin aux cloisonnements institutionnels et de proposer des types d'espaces plus ouverts sur des pratiques culturelles plus diversifiées.

Schéma 7 – Le scénario du numérique et du décloisonnement



Centre Pierre Naville.

Source : *Bibliothécaires en prospective* (Deps, Ministère de la culture, 2006).

Les questions suscitées par ce processus ne manquent pas : quelles sont les pratiques culturelles et sociales à interroger pour faire émerger ces nouveaux modèles ? Comment la coopération entre les offres peut-elle favoriser la créativité dans ces domaines et séduire des publics de plus en plus versatiles ? Cela entraîne dans une dialectique complexe qui fait peur : les médiathèques peuvent-elles se tenir en dehors du mouvement de convergence des expressions culturelles dont l'un des vecteurs est le numérique ? Continueront-elles d'exister si elles doivent se fondre dans un vaste projet culturel rassemblant toutes les institutions éducatives et culturelles ? Quelles justifications, autres qu'historiques, du rapport entre culture et lecture, peut-on revendiquer pour défendre ce modèle culturel et par là même le métier de bibliothécaire ?

Dans ce scénario, les directeurs sont d'abord des gestionnaires de l'innovation. Avec une équipe pluridisciplinaire, ils surveillent l'émergence de nouvelles technologies de diffusion, de compactage de l'information, etc. Leur principale fonction, c'est d'amener les élus à investir dans des technologies onéreuses, une autre étant d'organiser la coopération avec les institutions voisines, éducatives et culturelles. Dans les qualités qu'ils montrent, on retrouve celles qui caractérisent le militant, non seulement de la lecture publique mais de la diffusion sociale de la culture sous toutes ses formes. La frilosité n'est plus de mise, ni entre institutions, ni dans l'équipe de direction où, malgré tout, le technologique ne devra pas l'emporter sur le politique, c'est-à-dire ne devra pas passer avant la stratégie de développement d'une politique culturelle. En empruntant cette double voie, du numérique et du décloisonnement, les manageurs ont de beaux jours devant eux.

Dans le service au public, la déstabilisation du métier traditionnel de bibliothécaire est à son comble. L'imprimé a en grande partie disparu, le nouveau métier renoue avec l'animation et les actions culturelles. Le service au public requiert de nouvelles qualifications et surtout exige que les compétences en matière de recherche soient approfondies pour soutenir les usagers dans leurs demandes. Comme dans le précédent scénario, les bibliothécaires sont des courtiers en information, recourant autant à la bibliothèque électronique qu'ils connaissent bien qu'à internet grâce à leur maîtrise des moteurs de recherche. La formation permanente tout au long de la carrière est exigée, et le système d'avancement tient compte de cette volonté de développement personnel. Dans ce scénario, les agents du patrimoine ont moins leur place que les assistants et les bibliothécaires (A). Quant aux bénévoles – retraités, professionnels de la culture, étudiants... –, ils tiennent des permanences pour le plaisir de l'échange et du partage de savoirs. Il y a peu de vacataires, seulement quelques étudiants de bon niveau aux banques de renseignement et des vacataires sans spécialisation pour les tâches routinières et répétitives.

L'activité d'acquisition ne revêt plus du tout la même forme puisque l'enrichissement de la bibliothèque électronique se fait en grande partie sur la base de contrats avec les éditeurs et avec les diffuseurs. Hier, c'était le vertige face à

internet ; avec ce scénario, il y a déplacement et ce qui compte, c'est la rapidité de renouvellement, des technologies mais surtout des modes culturelles. Curiosité et adaptabilité deviennent les vertus cardinales des bibliothécaires : ce n'est pas une question de génération, mais plutôt une affaire d'agilité d'esprit, de mobilité des goûts et du raisonnement. Il n'est plus question de participer aux acquisitions durant toute sa carrière, car il est difficile de rester au diapason pendant vingt ou trente ans, vu le rythme des innovations et des changements de canons esthétiques. Passé ce laps de temps, une forme de fatigue mentale réduit l'efficacité et empêche de participer à l'attractivité de la médiathèque. Ceci ne manque pas de créer de nouveaux problèmes en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, puisqu'il faut trouver d'autres fonctions à ceux qui ont des difficultés à suivre le rythme des nouveautés et à tenir les banques de renseignements.

Quant au catalogage, il disparaît presque totalement dans ce scénario puisque l'une des conséquences de la numérisation est qu'elle permet d'obtenir des classements automatiques qui dispensent les bibliothécaires de cette tâche. Le travail consiste donc plutôt à trouver les meilleurs logiciels pour la médiathèque, ceux qui permettent de conserver les mots-matière d'avant, qui correspondent à la « culture » de la médiathèque, en relation étroite avec les institutions voisines mises en réseau. L'entretien des collections consiste dorénavant beaucoup plus en un suivi de l'état physique des CD et DVD (les supports numériques sont fragiles). À cet égard, les médiathèques les plus innovantes ont mis au point des systèmes automatisés de contrôle de l'état des documents en retour afin que ceux qui sont endommagés ne soient pas remis sur les rayonnages.

Dans chacun de ces quatre scénarios, on trouve au moins un axe de développement vraisemblable, voire déjà en train de se réaliser sous nos yeux : c'est le cas de la médiation sociale qui, dans certains établissements, occupe déjà à mi-temps les bibliothécaires ; les emprunts en masse de documents (BD, CD et vidéo en particulier) transforment déjà aujourd'hui les bibliothécaires en « caissières de grandes surfaces » selon leurs propres déclarations ; quant à la concurrence d'internet, avec les moteurs de recherche, l'importation de musiques et de films, etc., elle a déjà écarté quelques usagers des médiathèques ; sans oublier la demande de biens culturels numérisés à consommer dans les médiathèques ou à emprunter, qui ne cesse de croître.

Si toutes ces transformations avaient lieu simultanément, les médiathèques exploseraient, car non seulement les bibliothécaires ne pourraient y faire face, mais il n'est pas certain que les élus répondraient aux nouvelles demandes en raison des coûts élevés qu'elles engendreraient en termes d'investissements, de frais de personnels, de coûts d'exploitation, etc.

Ces scénarios, de manière plus vraisemblable, fournissent quelques éclairages sur les effets que tel ou tel développement pourrait avoir sur les bibliothécaires :

organisation du travail sur la base de la division des tâches, compétences exigées, évolution des catégories actuelles dans leur nombre, dans leurs rapports, etc.

En éclairant les diverses transformations probables, ces scénarios peuvent permettre de déceler ce qui serait souhaitable et permettre d'agir politiquement, socialement et syndicalement pour que ce souhaitable devienne du possible. Reste bien sûr à déterminer pour qui ce serait souhaitable. Pour les usagers ? pour les élus ? ou pour les bibliothécaires ?

Bibliographie

Rapports publics

- Conseil supérieur des bibliothèques, *Rapport du président*, 1995 à 1999.
- Conseil supérieur des bibliothèques, *Rapport d'activité du secrétaire général*, 2000-2001.
- Inspection générale des bibliothèques, *Rapport annuel*, 2001.
- Inspection générale des bibliothèques, *Mission d'inspection de la bibliothèque d'Orange*, 1996.
- Denis PALLIER, Jean-Luc GAUTIER-GENTÈS, Inspection de la bibliothèque municipale de Marignane, Rapport d'inspection, 1998.
- Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales de prêt. Données 2000*, Ministère de la culture et de la communication, 2000.
- Enquête démographique sur les personnels de bibliothèques*, CNFPT, DLL, 2000.
- Pierre MAUROY, *Refonder l'action publique locale : rapport au Premier ministre*, Paris, La Documentation française, collection des rapports officiels, 2000.

Ouvrages et articles

- ABF, *Bibliothécaire : évolution, révolution*, Actes du Congrès ABF 2002, Troyes, 21-24 juin 2002, ABF, coll. « Médiathèmes », 2003.
- Argos, Plein Sens, *La grande mutation des bibliothèques municipales : modernisation et nouveaux modèles*, rapport établi par François Rouet, Paris, Dep, Ministère de la culture et de la communication, 1998, p. 174.
- Dominique AROT, *Les bibliothèques en France*, Paris, Éd. du Cercle de la Librairie, 1998.
- , « Passer du non-dit à l'explicite, passer du silence et de la modestie à l'affirmation », Journées d'études de l'ADBDP, Nîmes en 1999.
- , « Les valeurs professionnelles des bibliothécaires », *BBF*, t. 45, n° 1, 2000.
- , « Bibliothèques et (re)-création », *BBF*, t. 47, n° 6, 2002.
- BBF*, « La formation professionnelle fin et suite », t. 48, n° 1, janvier 2003.
- BAPTISTE-MARREY, *Éloge des bibliothèques*, CFD/Hélikon, 2000.
- Patrick BAZIN, « Bibliothèque publique et savoir partagé », *BBF*, n° 5, 2000.
- Marine BEDEL, Emmanuelle BLONDIAUX-DING, « La formation professionnelle en région, attention chantier mobile ! », *BBF*, t. 48, n° 1, janvier 2003.
- Claudine BELLAYCHE, *Emplois publics des bibliothèques*, Association des bibliothécaires français, 2002.

- Luc BERNARDO, *Quelle place pour les médiateurs en bibliothèque publique ?*, Mémoire d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, ENSSIB, 2002.
- Anne-Marie BERTRAND, « Légitimité professionnelle et modèles d'excellence », *BBF*, t. 40, n° 6, 1995.
- , *Bibliothécaires en Île-de-France : autoportrait d'un groupe professionnel*, GIF, BPI, CNFPT, 1997.
- , « La bibliothèque dans l'espace public » *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 180, 1998.
- , *Les bibliothèques municipales, enjeux culturels, sociaux, politiques*, Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 2002.
- , « La transmission de l'implicite ou comment la culture professionnelle vient aux bibliothécaires », *BBF*, t. 48, n° 1, janvier 2003.
- , « Débat/La fréquentation des bibliothèques municipales », *BBF*, t. 48, 2003.
- , « L'identité professionnelle des bibliothécaires », *Journées d'Étude 2003 de l'ADBDF*.
- Martine BLANC-MONTMAYEUR, « Formation des usagers ou formation des bibliothécaires ? », *BBF*, t. 44, n° 1, 1999.
- , « Le rôle social de la bibliothèque : quelles significations ? », *Regards croisés et perspectives, bibliothèques publiques en Europe*, éd. de la BPI, 2000.
- Martine BLANCHARD, « Quelles missions pour les bibliothèques départementales de prêt ? », *BBF*, t. 42, n° 5, 1997.
- Maurice BOSCAVERT, « Les attentes de l'employeur dans une démarche de métier », *Bulletin d'information de l'ABF*, n° 164, 1994.
- Marie-Christine BUREAU *et al.*, *Les emplois-jeunes dans la culture. Usages et enjeux d'une politique de l'emploi*, Paris, Dep, La Documentation française/Ministère de la culture et de la communication, 2001.
- Bertrand CALENGE, « À quoi former les bibliothécaires et comment ? », *BBF*, t. 40, n° 6, 1995.
- Alain CARACO, « Pourquoi est-il urgent de vous abonner à biblio.fr », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 182, 1999.
- , « Internet, un outil pour le BDP et leur réseau », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 186, 2000.
- Véronique CHATENAY-DOLTO, Intervention, *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 180, 1998.
- Nic DIAMENT, « Évolution des missions, évolution du métier », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 164, 1994.
- Olivier DONNAT (sous la dir. de), *Regards croisés sur les pratiques culturelles*, Paris, La Documentation française/Ministère de la culture et de la communication, 2003.
- Jean-Pierre DURAND, *La chaîne invisible. Du flux tendu à la servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2004.
- Gaëlle ENJALBERT, *Offrir Internet en bibliothèque publique*, Paris, Éd. du Cercle de la librairie, 2002.
- Euroréférentiel information et documentation, référentiel des compétences des professionnels européens de l'information et de la documentation, ADBS Éd., 1999.
- Mireille FABRE, « Cinquante ans de bâtiments en bibliothèques départementales de prêt », *BBF*, t. 41, n° 5, 1996.
- Sylvie FAYET, « Les constructions de bibliothèques municipales », *BBF*, t. 41, n° 5, 1996.
- Jean GADREY, *L'économie des services*, Paris, La Découverte, 1992.
- , *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.

- Jean-Luc GAUTIER-GENTÈS, « Réflexions exploratoires sur le métier de directeur de bibliothèques », *BBF*, n° 4, 1999.
- , « Évaluation du diplôme de conservateur », *BBF*, t. 48, n° 1, 2003 : « École professionnelle ou scientifique ou école purement professionnelle : le débat n'est pas clos ».
- , « La fréquentation des bibliothèques municipales », *BBF*, t. 48, n° 2, 2003.
- Marie-Noëlle GEORGES, « Comment gérer la violence ? », *Bibliothèque(s)*, 2002.
- Alain GLEYZE, « Formations professionnelles et universités, convergences et redondances », *BBF*, t. 48, n° 1, janvier 2003.
- Jean-Claude GROSHENS, « Intervention du président du Conseil supérieur des bibliothèques », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 180, 1998.
- Gilles GUDIN DE VALLERIN, « De l'équilibre des publics et des collections », *BBF*, n° 3, 2000.
- , « Écoles et médiathèques ; De l'interconnexion institutionnelle au réseau territorial », *BBF*, t. 49, n° 1, 2004.
- Didier GUILBAUD, « Il faut arrêter les dépenses inutiles », *biblio.fr*, 6 mars 2003.
- Jean François HERSENT, Direction du livre et de la lecture, *Sociologie de la lecture en France : état des lieux (essai de synthèse à partir des travaux de recherche menés en France)*, juin 2000 ; disponible sur le site www.culture.gouv.fr/culture/dll/sociolog.rtf
- Jean-François JACQUES, « L'emprunteur est-il aussi un acheteur ? », *Bibliothèque(s)*, n° 5-6, décembre 2002.
- , « La formation des adultes à la médiathèque d'Issy-les-Moulineaux », *BBF*, t. 47, n° 3, 2002.
- Isaac JOSEPH, *La ville sans qualité*, La Tour-d'Aigues, Éd. de l'Aube, 1998.
- Claude KIAREDDINE, « Représentations du métier de bibliothécaire et évolution des pratiques, les personnels d'encadrement de bibliothèques municipales de l'Essonne », *BBF*, t. 41, n° 6, 1996.
- Anne KUIPIEC, « Premier recensement des métiers des bibliothèques », *BBF*, t. 40, n° 6, 1995.
- , « Qu'est-ce qu'un(e) bibliothécaire ? », *BBF*, t. 48, n° 1, janvier 2003.
- Dominique LAHARY, « CAFB : mort ou transfiguration », *Note d'information de l'ABF*, n° 66, octobre 1992.
- , « Du profil de poste au métier », *BI ABF*, n° 164, 1994.
- , « Sitebib », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 180, 1998.
- , « Une documentation professionnelle en ligne », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 182, 1999.
- , « Le multimédia et les bibliothécaires : une histoire de mots », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 186, 2000.
- , « Vers une nouvelle bibliothéconomie ? », Séminaire du Cébral, Nîmes, 2000, site internet de l'auteur.
- , « Sous le statut, l'idéologie ? Les textes statutaires et leurs usages », *BBF*, t. 45, n° 1, 2000.
- , « Métier as-tu du cœur ? », *Bibliothèque(s)*, n° 1, février 2003.
- Annie LE SAULX, « Regards croisés et perspectives, bibliothèques publiques en Europe », *BBF*, t. 44, n° 1, 1999, p. 103-105.
- B. Maurice LINE, « Le métier de bibliothécaire : un ensemble de pratiques confuses et discontinues », *BBF*, t. 43, n° 2, 1998.

- Hélène MARIE, *Du social au professionnel : une dynamique représentationnelle paradoxale : un cas illustratif, les conservateurs en bibliothèques universitaires et Interne*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université de Toulouse-Le Mirail, 2002.
- Frédérique MONDON (sous la dir. de), *Accueillir et intégrer des personnels non permanents*, ENSSIB, coll. « Boîte à outils », 2002.
- Christophe NOYÉ, « Intercommunalités culturelles », *BBF*, t. 46, n° 3, 2001.
- Camille ORDRONNEAU, « Le Centre national de la fonction publique territoriale, partenaire et acteur de la formation des bibliothécaires », *BBF*, t. 47, n° 1, 2002.
- Denis PALLIER, Jean-Luc GAUTIER-GENTÈS, Inspection de la bibliothèque municipale de Marignane, Rapport d'inspection, 1998.
- Denis PALLIER, « Évaluation de la formation initiale des bibliothécaires », *BBF*, t. 48, n° 1, 2003.
- , « Histoire et évolution du métier de bibliothécaire », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 164, 3^e trimestre 1994.
- Dominique PEIGNET, « La bibliothèque entre mutation de l'offre et mutation de la demande », *BBF*, t. 46, n° 4, 2001.
- Michelle PETIT, Chantal BALLEY, Raymonde LADEFROUX, *De la bibliothèque au droit de cité*, Paris, Centre Georges-Pompidou, BPI, 1997.
- Éric Pittard, *Bibliothèques sous influence*, film documentaire, Production les films à Lou, 2000.
- Claude POISSENOT, « De la bibliothèque à la médiathèque », *Bibliothèque(s)*, n° 5-6, décembre 2002.
- Yolla POLITY, « Les Bibliothèques objet de recherche », Paris, *BBF*, t. 46, n° 4, 2001, p. 64-70.
- « Portrait professionnel d'une bénévole », *Bibliothèque(s)*, février 2003.
- Florence PONCÉ, « Les collectivités territoriales et la culture », *BBF*, t. 46, n° 1.
- Martine POULAIN (sous la dir. de), *Histoire des bibliothèques françaises*, t. 4 : *Les bibliothèques françaises au XX^e siècle*, Promodis, 1992.
- Jacques RIGAUD, « Gérer l'emploi public, quelles fonctions publiques pour quel service public ? », *BBF*, t. 40, n° 6, 1995.
- Mariange ROSELLI, « À propos/La bibliothèque dans les quartiers défavorisés ; Un espace de requalification individuelle », Paris, *BBF*, t. 48, n° 6, 2003.
- Olivier ROUMIEUX, *L'impact de l'Internet sur la profession de bibliothécaire (en ligne)*, Paris, Université Paris-VIII, 1996, accessible à l'adresse : <http://www.chez.com/roumieux> ; mémoire de DESS médias électroniques interactif.
- , « “Librairies en ligne” : il est temps de s'y mettre », *Archimag*, février 2000, n° 131, p. 39-43.
- Alain SCRÈVE, « La relation emploi-formation au CNFPT, l'exemple de la lecture publique », *BBF*, t. 48, n° 1, 2003.
- Bernadette SEIBEL, « Les enjeux d'une profession », dans Martine Poulain (sous la dir. de), *Histoire des bibliothèques françaises*, Promodis, 1992.
- , *Au nom du livre, analyse sociale d'une profession : les bibliothécaires*, Paris, La Documentation française, 1988, p. 5-10.
- Agnès SOUCHON-DESJARDINS, *L'identité des discothécaires*, mémoire de licence Métiers du livre, IUP Métiers des arts et de la culture, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, 2000-2002.
- Jean-Claude UTARD, « L' élu, le directeur et la bibliothèque », *BBF*, t. 48, n° 1, 2003.

Nelly VINGTDEUX, « Bénévoles et volontaires de l'offre de lecture en milieu rural », *BBF*, t. 48, n° 2, 2003.

Bernard VOLTZENLOGEL, « Du bibliobus au réseau départemental de lecture », *BBF*, t. 42, n° 5, 1997.

Sites et documents accessibles sur internet

http://www.intercommunalites.com/competence/a_comp0810031.htm :
enquête sur l'intercommunalité et la culture « place à la culture », mars 2003

<http://www.adbgv.asso.fr/index.php?page=accueil>

http://www.colloc.minefi.gouv.fr/colo_struct_intercom/index.html :
sur l'intercommunalité

http://www.montpellier-agglo.com/fr/internet/notrecommunaute/model/index.php?id=0400_index :

site de la communauté d'agglomération de Montpellier

Annie FISSEUX, *biblio.fr*, 6 mars 2003.

Didier GUILBAUD, *biblio.fr*, 6 mars 2003.

Dominique LAHARY, *biblio.fr*, 4 mars 2003.

Table des tableaux

<i>Tableau 1 – État démographique des bibliothécaires de la FPT</i>	25
<i>Tableau 2 – Projection des départs en retraite jusqu'en 2010 (FPT)</i>	26
<i>Tableau 3 – Évolution du nombre d'inscrits dans les bibliothèques publiques de 1980 à 2002</i>	74
<i>Tableau 4 – Répartition des inscrits à la médiathèque de Chambéry par Pcs en 2002</i>	75
<i>Tableau 5 – Répartition des inscrits à la médiathèque d'Évry par Pcs en 2002</i>	77
<i>Tableau 6 – Évolution du nombre de prêts en France de 1990 à 2002</i>	77
<i>Tableau 7 – Évolution du nombre de prêts à la médiathèque de Chambéry de 1991 à 2002</i>	78
<i>Tableau 8 – Évolution du nombre de prêts à la médiathèque de Chambéry de 2000 à 2002</i>	79
<i>Tableau 9 – Évolution du nombre de prêts à la médiathèque d'Évry entre 2001 et 2003</i>	79
<i>Tableau 10 – Évolution des effectifs dans les bibliothèques françaises de 1990 à 2001</i>	79

Table des graphiques

<i>Organigramme 1 – Organigramme fonctionnel et hiérarchique des bibliothèques de l'agglomération d'Évry</i>	128
<i>Organigramme 2 – Organisation de la médiathèque Vandœuvre-lès-Nancy</i>	130
<i>Organigramme 3 – Organigramme de la médiathèque de Montpellier</i>	132
<i>Organigramme 4 – Organigramme de la BDP de la Moselle</i>	134
<i>Organigramme 5 – Organigramme de la BDP du Tarn (avant réforme)</i>	136
<i>Organigramme 6 – Organigramme de la BDP du Tarn (organigramme idéal à trois ans)</i>	137
<i>Schéma 1 – La relation de service en bibliothèque</i>	143
<i>Schéma 2 – La relation de service en bibliothèque dans son contexte social et politique</i>	145
<i>Schéma 3 – L'éclatement de l'identité professionnelle</i>	165
<i>Schéma 4 – Le scénario de la médiation sociale et du présenciel</i>	173
<i>Schéma 5 – Le scénario de l'hyperconsommation</i>	175
<i>Schéma 6 – le scénario de la fin des collections ou du tout informationnel</i>	177
<i>Schéma 7 – Le scénario du numérique et du décloisonnement</i>	179

Déjà parus dans la collection
LES TRAVAUX DU DEFS

- 2003 *Les publics des archives départementales et communales.
Profils et pratiques
(3 volumes)
Lucien MIRONER, dir.*
- 2002 *Les grands groupes des industries culturelles
Fusions, acquisitions, alliances : les stratégies des années 1980-2000.
Nathalie COUTINET, François MOREAU, Stéphanie PELTIER*
- Composer sur son ordinateur.
Les pratiques musicales en amateur liées à l'informatique
Serge POUTS-LAJUS, Sophie TIÉVANT, Jérôme JOY, Jean-Christophe SEVIN*
- 2001 *Du coût du livre au prix des idées.
Tirages, coûts de fabrication et prix dans l'édition
de sciences humaines et sociales et de sciences techniques 1988-1998
Alain DE TOLEDO, Laurent FAIBIS*
- Les associations dans la vie et la politique culturelles. Regards croisés
Pierre MOULINIER, dir.*
- Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes
Olivier DONNAT et Sylvie OCTOBRE, dir.*
- 2000 *Choristes et Chorales. Pratiques en amateur du chant choral
François MÉNARD, Christophe ROBERT, Fors Recherche sociale*
- Les spectateurs des concerts de musiques amplifiées
Xavier MIGEOT, Gema*
- Les dépenses culturelles des Français dans les années 1990
Bruno MARESCA, Laurent PAQUET, Credoc*

Réalisation-fabrication
TRANSFAIRE SA, 04250 Turriers
☎ 04 92 55 18 14 ☏ 04 92 55 18 88
Imprimé en France
Dépôt légal : 60191, janvier 2006

LES TRAVAUX DU DEPS

Outil de travail, cette collection est destinée aux acteurs de la culture (décideurs, professionnels, administrateurs), aux chercheurs en socio-économie et dans les autres sciences sociales. Elle vise à diffuser le plus rapidement possible auprès de ces publics les travaux du Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) et à fournir aux lecteurs des outils méthodologiques.

*La collection **LES TRAVAUX DU DEPS** est éditée par le Département des études, de la prospective et des statistiques, principal service d'études du Ministère de la culture et de la communication.*

BIBLIOTHÉCAIRES en PROSPECTIVE

Les bibliothèques municipales et départementales de prêt sont à un moment important de leur histoire, avec le vif succès qu'elles rencontrent grâce surtout à la liberté qu'elles offrent de consulter tous types de documents sur tous types de supports. Cette réussite a pour corollaire un accroissement de publics plus hétérogènes, aux profils, attentes et pratiques diversifiés. L'ensemble des personnels des bibliothèques de lecture publique ressent ces mutations au travers du quotidien : perception renouvelée de leur métier, mais aussi « crise d'identité professionnelle ».

Pour répondre aux attentes des professionnels et éclairer les pouvoirs publics, les auteurs de cette étude, spécialistes de la sociologie du travail, ont engagé une réflexion sur le métier de bibliothécaire en partant des forces extérieures à l'œuvre, auxquelles sont confrontés bibliothèques et bibliothécaires. Ceci a permis d'interroger les modes d'adaptation possible de l'institution bibliothèque et de celles et ceux qui la font vivre.

Les auteurs de cet ouvrage : Jean-Pierre DURAND est directeur du centre Pierre-Naville (UFR sciences sociales et gestion à l'université d'Évry-Val-d'Essonne). Monique PEYRIÈRE et Joyce SEBAG y enseignent.