

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude/ janvier 2017

L'Architecture des bibliothécaires

Fonctions spécifiques d'un corps de métier dans le processus architectural

Laurent Pérat

Sous la direction de Pascal Robert
Professeur des universités – Enssib

Remerciements

Ce mémoire doit beaucoup aux bibliothécaires qui ont bien voulu prendre le temps de répondre à mes questions. Mes remerciements vont donc tout naturellement à :

Floriane Berti, Marie-Françoise Bisbrouck, Julien Brault, Christophe Didier, Noëlla Du Plessis, Isabelle Eleuche, Thierry Ermakoff, Nicolas Galaud, Monique Joly, Tanguy Laurent, Philippe Marcerou, Laurent Matejko, Nelly Rollier-Amiel, Emilie Rousseau, Sylvie Thevenot, Marie-Lise Tsagouria.

Je remercie particulièrement Philippe Marcerou pour ses précieux conseils, qui m'ont beaucoup aidé à m'orienter dans le domaine de l'architecture des bibliothèques.

Je remercie enfin chaleureusement Pascal Robert pour ses directives méthodologiques, ainsi que pour la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de ce travail.

Résumé :

Lorsqu'ils collaborent à une construction de bibliothèque, les bibliothécaires demeurent-ils extérieurs au processus architectural, ou bien y participent-ils directement ? L'objectif de ce mémoire est de montrer qu'on peut véritablement parler d'une « architecture des bibliothécaires », qui se caractérise à la fois par un mode de pensée spécifique et par une participation fondamentale au dispositif de construction. En renouvelant notre rapport à l'architecture, la révolution numérique a donné de nouvelles responsabilités aux bibliothécaires, tout en leur ouvrant de nouvelles perspectives pour imaginer les bibliothèques de demain.

Descripteurs :

Bibliothèques – Aménagement de l'espace

Bibliothèques – Architecture

Bibliothèques – Architecture intérieure

Bibliothèques – Bâtiments

Bibliothèques – Bibliothécaires

Bibliothèques – Numérique

Abstract :

When collaborating on library construction, do librarians remain outside the architectural process, or do they participate directly ? The aim of this thesis is to show that we can truly speak of a "librarian architecture", which is characterized both by a specific way of thinking and by a fundamental participation in the construction system. By renewing our relationship with design, the digital revolution has given new responsibilities to librarians, while opening up new perspectives for imagining the libraries of tomorrow.

Keywords :

Libraries – Spatial Planning

Libraries – Architecture

Libraries – Interior Architecture

Libraries – Buildings

Libraries – Librarians

Libraries – digital

Droits d'auteurs

Droits d'auteur réservés.

Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.
--

Sommaire

INTRODUCTION.....	7
I. LE BIBLIOTHECAIRE FACE A L'ARCHITECTE : COMPETENCES ET REPRESENTATIONS.....	11
1. éléments historiques.....	11
A. <i>Un fonctionnalisme militant.....</i>	<i>11</i>
B. <i>Normes, Programmes, Plans.....</i>	<i>16</i>
C. <i>Décloisonnement, ouverture, flexibilité.....</i>	<i>19</i>
2. Le corps des bibliothécaires face à celui des architectes.....	23
A. <i>Une activité prudentielle.....</i>	<i>23</i>
B. <i>Ordre négocié et compétences relationnelles.....</i>	<i>27</i>
3. Transmettre.....	29
A. <i>Formation initiale et continue.....</i>	<i>30</i>
B. <i>Bâtir, penser et dire.....</i>	<i>35</i>
II. PLACE DU BIBLIOTHECAIRE DANS LE DISPOSITIF ARCHITECTURAL.....	41
1. Acteurs et fonctions.....	41
A. <i>Le maître d'usage.....</i>	<i>41</i>
B. <i>Le manager.....</i>	<i>47</i>
2. Maîtriser et dialoguer.....	49
A. <i>Du bon usage du programme.....</i>	<i>50</i>
B. <i>Allier l'utile et le beau.....</i>	<i>56</i>
III. PENSER LE BATIMENT A L'HEURE DU NUMERIQUE.....	61
1. Le devenir des modèles.....	61
2. Édifier pour partager.....	68
CONCLUSION.....	77
BIBLIOGRAPHIE.....	79
<i>DOSSIERS SUR L'ARCHITECTURE DES BIBLIOTHEQUES.....</i>	<i>79</i>
<i>REFLEXIONS DES BIBLIOTHECAIRES.....</i>	<i>79</i>
<i>NORMES ET PRESCRIPTIONS.....</i>	<i>81</i>
<i>QUESTIONS TECHNIQUES.....</i>	<i>81</i>
<i>REVUES.....</i>	<i>82</i>
<i>REFLEXIONS D'ARCHITECTES.....</i>	<i>83</i>
<i>SOCIOLOGIE, HISTOIRE, SCIENCES HUMAINES.....</i>	<i>83</i>
ANNEXES.....	85

INTRODUCTION

Dans *Qu'est-ce qu'une bibliothèque pour un architecte ?* Philippe Schneider se demande quelle image les architectes ont de la bibliothèque, interroge les référents et modèles mobilisés par eux ainsi que leur mise en application. Au terme d'une réflexion qui aborde à la fois les aspects conceptuels et pragmatiques de la question, il conclut : « Il resterait à affronter plus précisément l'ensemble des représentations des architectes à la réalité vécue par les professionnels des bibliothèques, afin de déceler les points de convergence ou de divergence entre les visions des deux professions¹ ». Notre mémoire se propose de poursuivre ce programme en examinant le point de vue des bibliothécaires, au sens générique du terme.

Dans quelle mesure les bibliothécaires collaborent-ils à des projets architecturaux ? Demeurent-ils extérieurs au processus proprement architectural, qu'ils ne feraient que préparer et accompagner à distance, ou bien y participent-ils en quelque façon directement, de sorte que l'on pourrait parler à bon droit d'une architecture des bibliothécaires ? Certes les bibliothécaires ne produisent pas d'architecture au sens où le font les architectes dessinant les plans d'un bâtiment ; la compétence technique leur fait, de toute façon, défaut. Cela est d'autant plus vrai que si les bibliothécaires ont souvent de solides formations dans le domaine des sciences humaines, de l'histoire ou des lettres, le cas des bibliothécaires ayant reçu une formation complète en architecture est fort rare².

L'expression d'une « *architecture des bibliothécaires* » peut donc sembler inappropriée, voire absurde, ou à la rigueur renvoyer aux relations conflictuelles qu'ont pu connaître l'architecte et le bibliothécaire au cours de leur histoire³. L'architecture des bibliothécaires ne désignerait alors rien d'autre que le positionnement d'un corps professionnel transgressant les limites de son domaine de compétence.

Cette interprétation purement négative ne fait pourtant pas justice à la pratique réelle des professionnels de bibliothèque puisque, comme le rappelle

¹ Schneider, Philippe. *Qu'est-ce qu'une bibliothèque pour un architecte ?*, Mémoire d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, Villeurbanne : Enssib, 2015, p. 76. Disponible sur le Web : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65116-qu-est-ce-qu-une-bibliotheque-pour-un-architecte.pdf>.

² Il existe pourtant, représenté dans le cadre de ce mémoire par Nelly Rollier-Amiel.

³ Caroux, Hélène, *Architecture et Lecture : les bibliothèques municipales en France 1945-2002*, Paris : A et J Picard, 2008, p. 76 : « *Dès le XIXe siècle, les bibliothécaires municipaux ne manquent pas d'exprimer leurs reproches aux architectes, qui selon eux ne se préoccupent nullement de penser l'espace de façon rationnelle et refusent leur collaboration* ».

Philippe Schneider : « Les bibliothécaires sont vus comme compétents et légitimes pour dialoguer avec l'équipe de l'architecte⁴ ».

Lorsqu'on interroge les conditions rendant possible cette collaboration harmonieuse, deux conceptions sont envisageables. Soit l'on considère que le point de vue bibliothéconomique apporté par le bibliothécaire est purement extérieur au processus architectural, soit l'on considère qu'il en fait partie, sans être pour autant identique à celui de l'architecte. Évidemment, ce deuxième point de vue n'a de sens que si l'on envisage le terme « *architecture* » dans une acception large comme un art de concevoir les édifices mobilisant d'autres compétences que celle de dessiner des plans.

Dans le cas des bibliothèques, il est pertinent d'appréhender l'architecture comme un processus global, car la construction d'une bibliothèque ne mobilise pas seulement un architecte et un bibliothécaire, mais aussi un programmiste, un maître d'ouvrage, des élus ou des présidents d'université, des services techniques, ainsi que tous les corps de métier qui participent à la construction du bâtiment, et bien sûr les usagers qui donnent sens à l'entreprise. Ces acteurs prennent position dans un dispositif complexe dont la totalité excède nécessairement le champ de compétence de chacun. L'architecture des bibliothécaires désigne alors la façon dont les bibliothécaires s'insèrent dans ce système complexe, en fonction de la représentation qu'ils se font de leurs tâches et des compétences qui sont les leurs.

Considérer que seul l'architecte participerait véritablement au processus de conception architecturale supposerait qu'il puisse avoir, à lui seul, un point de vue surplombant sur l'ensemble des problématiques posées par la construction d'une bibliothèque. Or comme le dit Daniel Payot : « Une bibliothèque n'est ni une maison, ni un palais, ni un temple, ni un cénotaphe, ni un théâtre. Ce qu'elle est constitue finalement pour la théorie de l'architecture un problème, dont la résolution suppose une confrontation avec ce que nous avons appelé l'articulation de tous les éléments suggérés : le savoir, la vérité, l'espace, l'usage, la physique, le sens, la communauté.⁵ » Or pour être correctement appréhendée, cette multiplicité d'éléments appelle une pluralité de points de vue. Celui du bibliothécaire en fait partie à part entière.

L'objectif de ce mémoire est de déterminer la spécificité du mode de pensée du bibliothécaire lorsqu'il appréhende l'espace de la future bibliothèque. Deux options sont envisageables : l'une, objective, serait que le bibliothécaire s'intéresse tout particulièrement à certaines parties du bâtiment ; l'autre, subjective, serait que cette différence tienne plutôt au point de vue qu'il porte sur l'architecture. Notre hypothèse directrice a été que la dimension objective, sans être totalement négligeable, détermine moins la spécificité de l'architecture du bibliothécaire que la dimension subjective.

Du point de vue méthodologique, la première question a été de savoir comment nous positionner vis-à-vis du mémoire de Philippe Schneider, dont nous avons pour tâche de prolonger la réflexion. Il est apparu rapidement que notre mémoire ne pouvait être le strict symétrique du sien, la conception des bibliothécaires n'étant pas une simple image inversée, comme dans un miroir, de celle des architectes. Pour garder la souplesse nécessaire, nous avons opté pour des

⁴ Schneider, Philippe. *Op. cit.*, p. 45.

⁵ Payot, Daniel. « La bibliothèque comme espace architectural: digressions théoriques ». in Bertrand, Anne-Marie et Kupiec, Anne. *Ouvrages et Volumes, Architecture et bibliothèques*. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 1996. p.13.

allers-retours entre les deux mémoires tout au long de l'analyse, plutôt que de consacrer une partie entière à la comparaison de nos enquêtes.

Un traitement exhaustif du sujet aurait demandé, ici ou là, des approfondissements impossibles dans le cadre de ce mémoire. Ainsi, l'analyse se centre sur le rapport des bibliothécaires aux architectes, sans développer autant qu'aurait pu le faire l'étude de l'impact des autres acteurs des projets architecturaux sur cette relation. De même, il eut été intéressant d'élargir davantage le champ d'investigation, en interrogeant plus directement les bibliothécaires sur le rapport entre l'architecture des bibliothèques et l'urbanisme. Enfin, nous aurions aimé pouvoir questionner aussi des bibliothécaires n'ayant pas eu l'occasion de travailler directement avec des architectes, ainsi que des bibliothécaires d'autres nationalités. Toutes ces restrictions ne tiennent nullement à des considérations conceptuelles mais uniquement aux contraintes de volume imposées par l'exercice.

Bien que nous ayons limité notre étude aux bibliothécaires français, il nous a semblé intéressant de diversifier au maximum les types de bibliothèques considérés, afin de savoir si les attentes et les positionnements des bibliothécaires variaient en fonction des établissements. Les témoignages recueillis concernent tout autant des médiathèques municipales, des bibliothèques universitaires, des Learning Centers et les bibliothèques nationales. Les bibliothécaires qui nous ont accordé un entretien ont travaillé, pour la plupart, sur des projets de bibliothèque récents, mais certains remontent aux années 1990. Seize entretiens ont été menés de mars à juillet 2016, en présentiel ou par téléphone, avec Floriane Berti, Marie-Françoise Bisbrouck, Julien Brault, Christophe Didier, Noëlla Du Plessis, Isabelle Eleuche, Thierry Ermakoff, Nicolas Galaud, Monique Joly, Tanguy Laurent, Philippe Marcerou, Laurent Matejko, Nelly Rollier-Amiel, Emilie Rousseau, Sylvie Thevenot, Marie-Lise Tsagouria. Ces entretiens ont tous été enregistrés et intégralement retranscrits. Nous les avons soumis à l'approbation des personnes interviewées afin de nous assurer de la fidélité du verbatim. Le choix de transcrire ces entretiens et de les placer en annexe nous a paru d'autant plus important que plusieurs bibliothécaires ont souligné la nécessité de trouver des dispositifs pour transmettre les compétences acquises au fil des projets architecturaux, afin qu'elles ne disparaissent pas lorsque les personnes changent de fonction.

Nous présenterons tout d'abord les grands moments qui ont scandé le face-à-face du bibliothécaire et de l'architecte, dans une interaction permanente entre les représentations et les pratiques. Cette histoire concerne des groupes professionnels qui ont progressivement appris à reconnaître leurs compétences réciproques.

Nous verrons ensuite que l'architecture des bibliothécaires se caractérise par une certaine appréhension du processus architectural constituant un mode de pensée *sui generis*. Les éléments qu'il prend en compte ne se limitent pas à la dimension spatiale du bâtiment, qui est toujours appréhendée à travers de multiples prismes, qu'il s'agisse des services à mettre en place, des équipes à gérer ou de la maîtrise d'ouvrage auprès de laquelle il faut rendre des comptes.

Tout geste architectural se déploie en un temps et un lieu, et engage une vision du monde. Peut-on dire que notre modernité implique un certain modèle de bibliothèque en rupture avec ceux du passé, et les bibliothécaires ont-ils pris la mesure de ce bouleversement ? Au tournant de la révolution numérique émerge un

nouveau rapport à l'architecture que la bibliothèque présente de manière exemplaire, et qui donne aux bibliothécaires de nouvelles perspectives.

I. LE BIBLIOTHECAIRE FACE A L'ARCHITECTE : COMPETENCES ET REPRESENTATIONS

Le bibliothécaire et l'architecte peuvent être caractérisés par les tâches propres qui sont les leurs, de conception de bâtiments pour l'un, de conservation du patrimoine et de diffusion de la culture à partir d'une politique documentaire et de services pour l'autre⁶. Mais une telle caractérisation demeurerait abstraite si elle ne situait pas ces fonctions dans un contexte institutionnel, en considérant notamment les corps professionnels d'appartenance, informés par des valeurs, des manières de penser et des usages qui se sont construits avec le temps.

Sans présupposer une homogénéité ou une permanence dans la représentation que les bibliothécaires se font des architectes et de l'architecture à travers diverses époques, il importe d'examiner les moments charnières de sa constitution. Comme le dit Michel Foucault dans *L'ordre du discours*, un principe de méthode pour analyser les discours est de ne pas présupposer d'unités, mais plutôt de rechercher les discontinuités, de repérer dans les discours des pratiques qui se croisent, se jouxtent, s'ignorent ou s'excluent. Dans le cas présent, l'application d'un tel principe ne préjuge en rien d'une absence de continuité dans les discours que les bibliothécaires portent sur l'architecture, mais confie simplement à l'analyse la charge de l'établir ou de la rejeter en refusant de la prendre pour point de départ.

L'intrication du plan des représentations, des pratiques concrètes et des dispositifs sociaux est nécessairement mise entre parenthèses dans l'analyse. À chaque fois que cela a été possible, nous avons néanmoins tenté d'explicitier les modalités de cette interaction, à des époques ou dans des contextes différents. Pour ce faire, nous avons mobilisé tour à tour les ressources de l'histoire et de la sociologie, en croisant parfois les perspectives au sein d'une même sous-partie lorsque cela nous semblait justifié.

1. ELEMENTS HISTORIQUES

A. Un fonctionnalisme militant

Sans prétendre faire une histoire approfondie des représentations que les bibliothécaires ont pu avoir de l'architecture au cours du temps, il importe de dégager les grands moments qui ont scandé cette évolution, en soulignant les rapports entre les plans techniques, juridiques et politiques, d'un côté, et de l'autre,

⁶ Nous ne nous attardons pas ici sur la question de la difficile définition du métier de bibliothécaire. Comme le dit Bertrand Calenge : « Le métier de bibliothécaire est difficile à définir. D'abord parce que les bibliothèques sont questionnées par la concurrence des réseaux de diffusion de l'information, la banalisation des techniques d'identification et des repérages de cette information par une fragmentation du savoir comme de ses modes d'appropriation. Ce questionnement de la bibliothèque a pour contrepoint une intensification des questionnements sur le bibliothécaire lui-même ; de nombreuses études en témoignent, et le premier congrès de l'American Library association sur l'éducation professionnelle porte sur le thème « qui sommes-nous ? ». Calenge, Bertrand. *Bibliothécaire quel métier ?* Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2004, Introduction, p. 9

celui des représentations. Nous nous demanderons notamment si les théories bibliothéconomiques déterminent dans l'esprit des bibliothécaires un ensemble de représentations de ce que devrait être l'architecture des bibliothèques. L'enjeu de cette enquête est de savoir si le passé garde une certaine actualité dans l'imaginaire des bibliothécaires, oriente leurs conceptions de l'architecture et influence leurs rapports avec les architectes. Prendre acte de ce passé est une façon d'accepter un héritage, autant pour le revendiquer que pour s'en libérer.

On peut tout d'abord se demander dans quelle mesure la nature même des premiers bâtiments de bibliothèques n'a pas déterminé un certain positionnement des bibliothécaires vis-à-vis de l'architecture. On sait en effet que les premières bibliothèques publiques, en France, furent abritées dans des bâtiments dessinés pour un tout autre usage — d'anciens couvents, des chapelles, des collèges ou des hôtels particuliers⁷. De par cette situation, les bibliothécaires étaient en position d'utilisateurs contraints, et nullement en position d'entamer un dialogue avec l'architecte pour faire valoir leur point de vue bibliothéconomique. De là, sans doute, une difficulté à penser la dimension proprement architecturale de la bibliothèque qui, selon Jacqueline Gasquel se retrouve encore chez les bibliothécaires du début du 20^e siècle pour des raisons analogues : « C'est en termes de local que les bibliothécaires ont longtemps pensé leurs établissements ! Et comment s'en étonner ? Le plus souvent des bibliothèques ne disposent pas d'un bâtiment autonome mais sont intégrées dans un autre bâtiment : bibliothèques universitaires ou de facultés abritées dans les locaux d'enseignement, bibliothèque municipale insérée dans l'hôtel de ville, logée avec un musée, un marché, un palais de justice, etc⁸. ».

Privés de bâtiments spécifiques pour exercer leurs fonctions, les bibliothécaires n'ont donc pas eu l'occasion de développer une véritable pensée sur l'architecture des bibliothèques. On voit fort bien que des conditions sociales et matérielles doivent être réunies pour que la bibliothéconomie s'empare de problématiques architecturales, pour que les bibliothécaires « osent enfin parler d'architecture⁹ ».

Un tournant majeur a lieu au XIX^e siècle où la construction de grandes bibliothèques ouvre un champ d'expérimentation et stimule la réflexion des concepteurs. L'école polytechnique comme celle des Beaux-Arts s'emparent de ce sujet, en font un thème de cours et lui réservent une place de choix dans les concours. Une réflexion programmatique est alors menée par des bibliothécaires comme Durand, Bailly ou Léon de Laborde. Dans son ouvrage *Bibliothéconomie*, un autre bibliothécaire, L. A. Constantin Hesse, revendique ouvertement la légitimité de cette réflexion pour un bibliothécaire : « la disposition architectonique d'une bibliothèque est autant à faire du bibliothécaire que de l'architecte¹⁰ ». Il n'hésite pas à relativiser l'importance des architectes qui, en construisant des monuments publics : « attachent presque toujours plus d'importance à l'effet extérieur qu'à la disposition intérieure, qui cependant, dans toutes ses parties, doit répondre à sa destination¹¹ ». Malheureusement, poursuit-il, « les architectes cherchent trop souvent à illustrer leurs noms

⁷ Ce point, résumé très rapidement, mériterait évidemment de faire l'objet d'un développement. Un historique sur ces questions est disponible dans *Monuments historiques*, numéro 168, Bibliothèques. 1990.

⁸ Gasquel-Cart, Jacqueline. « Quand les bibliothécaires parlent d'architecture », in *Le livre et l'art, Études offertes en hommage à Pierre Lelièvre*. Thérèse Kleindienst. Dir. Paris : Somogy éditions d'art, 2000, P. 79

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Hesse, Leopold Auguste Constantin. *Bibliothéconomie ou Nouveau manuel complet pour l'arrangement, la conservation et l'administration des bibliothèques*. Paris : A. Durand et Pedone-Lauriel, 1841, p. 71.

¹¹ *Ibid.* p. 74

par une façade imposante, conforme aux règles de l'architecture et bien décorée, et se soucient fort peu de la destination des bâtiments ».

Les thèses soutenues par L. A. Constantin Hesse sont loin de constituer un cas isolé. Un bibliothécaire comme Jules Cousin soutient, par exemple, des idées comparables : « Dès lors, pas de ces grands effets l'architecture, pas de folles dépenses en ornements inutiles. Un art sévère et simple, voilà ce que nous demandons, et, ménager des plus petites sommes, nous poursuivrons avant tout ce qui est utile est ce qui peut favoriser les études¹². ». La sobriété architecturale est là encore exigée au nom de la fonctionnalité. Jules Cousin emprunte à un auteur allemand, J. Petzhold, une métaphore surprenante pour légitimer l'approche fonctionnaliste de la bibliothèque¹³ : « Veut-on bâtir une étable pour des chevaux ou pour des vaches, on oublie rarement de se demander si l'emplacement, aussi bien que le plan de la construction, répond aux buts que l'on se propose, et si, dans le projet, on tient compte suffisant des besoins des animaux que l'on veut loger : ne serait-il pas équitable de demander aussi que, dans le projet de construction des bibliothèques, qui sont comme les étables à vaches laitières de milliers de littérateurs y allant cherchaient leur nourriture, et de tant de bibliothécaires instruits, ont un compte également juste de la même question ? ». De même que l'étable ne se justifie que par son but, fournir des nourritures terrestres, de même la bibliothèque ne tire sa légitimité que de sa finalité, fournir des nourritures spirituelles : tout ce qui ne concourt pas à cet objectif – au premier chef le plan esthétique, doit être tenu pour secondaire.

Cette première pensée proprement architecturale du bibliothécaire se démarque de celle de l'architecte à la fois par son objet propre, l'architecture intérieure, et par la valorisation de la fonctionnalité, retenue comme critère fondamental pour évaluer le bâtiment. L'architecture des bibliothécaires se donne donc d'emblée comme un fonctionnalisme, bien que cette position théorique ne soit jamais thématifiée en tant que telle. Le fonctionnalisme, en architecture, courant légèrement postérieur à cette première architecture des bibliothécaires pose que la forme des bâtiments doit résulter de leurs fonctions, c'est-à-dire de leur futur usage. Cette position a d'abord été théorisée par l'architecte américain Louis Sullivan qui en 1896 déclare : « la forme découle toujours de la fonction, c'est la loi¹³ ». Dans son article, Sullivan entend tirer d'une loi de la nature une application directe dans le champ de l'architecture : de même que dans la nature la forme suit toujours la fonction, de même en architecture cet ordre doit-il être respecté. La primauté de la fonction tire son caractère indiscutable de son ancrage ontologique. L'architecte viennois Adolf Loos s'appuiera quelques années plus tard sur une argumentation analogue dans son essai *Ornements et crime*, dans lequel il demande la suppression de l'ornementation en architecture en se fondant sur l'application de la théorie de l'évolution à un contexte culturel — l'ornementation doit disparaître, car elle ne correspond pas davantage aux réquisits de la vie moderne que des pratiques culturelles comme le tatouage. Le parallèle entre ces théories fonctionnalistes et celle de L. A. Constantin Hesse est frappant : dans les deux cas on s'appuie sur une forme de naturalité pour défendre une position théorique.

On trouve des traces de cette opposition entre le bibliothécaire orienté sur la fonction et l'architecte préoccupé par l'esthétique dans le discours des

¹² Cousin, Jules. *De la construction et de l'installation des bibliothèques universitaires*. Paris : A. Durand et Pedone-Lauriel, 1886, p. 7.

¹³ Nous traduisons « *form ever follows function. This is the law* ». Sullivan, Louis H. (1896). "The Tall Office Building Artistically Considered". Lippincott's Magazine, Mars 1896, pages 403–409.

bibliothécaires de notre temps. Ainsi, Isabelle Eleuche déclare : « Pour la BU Santé, il y a très clairement eu un souci esthétique qui a pu prendre le pas sur le niveau fonctionnel, et la nécessité très claire d'un rééquilibrage. [...] Il a fallu beaucoup revenir sur ces questions-là, argumenter, et parfois l'architecte nous laissait sans nouvelles en repoussant à plus tard ces questions et c'était à nous de revenir à la charge et de ne pas lâcher pour obtenir ce que l'on voulait. Il a fallu presque un acharnement de notre part pour obtenir des choses qui n'étaient vraiment pas naturelles pour lui. Tous ses choix étaient effectivement d'ordre esthétique patrimonial¹⁰ ». □ D'ailleurs à en croire Marie-Françoise Bisbrouck, la différence de perspective entre le bibliothécaire et l'architecte semble indépassable : « Les bibliothécaires défendent une bibliothèque qui doit fonctionner, ce qui les amène à privilégier des aspects plutôt liés à la fonctionnalité du bâtiment, alors que l'architecte a davantage une vision de création¹⁴ ».

La continuité de cette opposition doit néanmoins être relativisée, car l'orientation bibliothéconomique qui la sous-tend a changé du tout au tout avec le temps. Alors que la tendance est actuellement de concentrer l'effort sur les services aux publics, les bibliothécaires du 19^e siècle se préoccupaient beaucoup plus des livres que des lecteurs. Il est vrai que dans un ouvrage antérieur à celui qui a été cité, Jules Cousin semble démentir cette idée : « Dans la suite de notre travail, d'ailleurs, nous ne perdons pas de vue que le but de l'établissement d'une bibliothèque est de faciliter le travail des personnes studieuses¹⁵. ». Mais dans les faits, l'ouvrage aborde des questions d'emplacement et de construction, de disposition intérieure, d'ameublement, de fonds documentaire, de personnel, sans véritablement consacrer une étude approfondie à la place des lecteurs. La seule partie de l'ouvrage qui parle véritablement des lecteurs concerne les règlements à mettre en œuvre dans une bibliothèque publique où chacun ne peut user des livres suivant ses goûts ou ses caprices, comme c'est le cas dans une bibliothèque privée, mais doit au contraire : « respecter une propriété qui ne lui appartient pas, et en outre, subordonner ses convenances à celle du reste du public¹⁶. ». Quand le lecteur n'est pas purement et simplement oublié, il peut même être appréhendé comme une véritable menace. Dans *Bibliothéconomie* L. A. Constantin Hesse voit même le lecteur comme un nuisible : « Malgré l'opinion que les seuls ennemis des livres soient les vers, les rats, l'humidité et la poussière, il y en a d'autres, moins hostiles en apparence, mais tout aussi redoutable : ce sont les emprunteurs, les personnes maladroites et aux doigts sales, les domestiques, les enfants, etc¹⁷ ».

Cette formulation malheureuse qui met sur le même plan le lecteur et le rat ne reflète nullement les positions de Hesse, le reste de l'ouvrage ne laisse, fort heureusement, planer aucun doute là-dessus. Néanmoins, on est ici bien au-delà de la simple anecdote, puisque ce qui est questionné de la sorte, c'est la valeur et la portée de l'approche fonctionnelle du bibliothécaire dans un projet architectural. A-t-elle une valeur intrinsèque, ou bien cette valeur est-elle déterminée par le projet bibliothéconomique ? — car l'approche fonctionnelle peut être mise au service de visées bibliothéconomiques très différentes, voire opposées. À trop souligner l'opposition entre l'approche fonctionnelle du bibliothécaire et celle esthétique de l'architecte, on fait comme s'il s'agissait du dernier mot de leur rapport alors que cette opposition ne dit pas grand-chose en elle-même. Le souci

¹⁴ Entretien réalisé le 30 Mai 2016 avec Marie-Françoise Bisbrouck. Cf. annexe 2

¹⁵ Cousin, Jules. *De l'organisation et de l'administration des bibliothèques publiques et privées. Manuel théorique et pratique du bibliothécaire*. Paris : Pedone-Lauriel, 1882, p. 3.

¹⁶ *Ibid.* p. 232

¹⁷ Hesse, Leopold Auguste Constantin. *Bibliothéconomie ou Nouveau manuel complet pour l'arrangement, la conservation et l'administration des bibliothèques*. Paris : A. Durand et Pedone-Lauriel, 1841, p. 64.

de la fonctionnalité tire sa valeur du positionnement bibliothéconomique, qui amène le bibliothécaire à appréhender d'une façon déterminée à la fois l'architecture, sa finalité, et le travail avec l'architecte.

Si les premières réflexions proprement architecturales des bibliothécaires sont extrêmement critiques vis-à-vis des architectes, c'est donc parce que ces derniers sacrifieraient la fonctionnalité sur l'autel de l'esthétique, mais aussi parce qu'ils ne tiennent nullement compte des avis des professionnels des bibliothèques pour construire les bâtiments. Comme le dit Hélène Caroux, « Du point de vue des bibliothécaires [...], on se plaint de l'indifférence des architectes à l'égard de leurs recommandations¹⁸. ». Dans son ouvrage, extrêmement bien documenté, Hélène Caroux donne plusieurs exemples de ces reproches que les bibliothécaires du XIXe siècle adressent aux architectes qui refusent leur collaboration et ne pensent nullement l'espace de façon rationnelle d'un point de vue bibliothéconomique¹⁹.

Le premier type de reproche concerne l'absence d'attention à la singularité de la bibliothèque à construire, sur laquelle les architectes ont tendance à plaquer des modèles qui ne leur sont pas adaptés. Ainsi, les bibliothécaires de Bordeaux et Grenoble reprochent à l'architecte de s'être inspiré à tort de la Bibliothèque nationale, avec le système de magasins inaugurés par Labrouste alors que les fonds plus modestes de leurs bibliothèques ainsi que leur usage de consultation rapide ne justifient nullement une telle option. Le désaccord est tel qu'à Bordeaux le bibliothécaire finit par démissionner pour marquer sa complète opposition à tous les principes adoptés par l'architecte. Le second type de reproches concerne l'ignorance pure et simple des progrès réalisés depuis déjà plusieurs décennies, notamment à l'étranger, dans l'architecture des bibliothèques. Ce reproche semble d'ailleurs assez fondé, car bien peu d'architectes s'emparent de l'architecture des bibliothèques comme d'un champ de réflexion à renouveler. Des architectes comme Henri Labrouste ou son élève Julien Guadet font figure d'exception. À Nantes, pour la bibliothèque construite en 1900 on privilégie encore le bois au détriment du métal, pourtant beaucoup plus adapté du point de vue de la sécurité, et l'on ne prévoit pas la possibilité d'extension des magasins ; de plus on ne prévoit pas de salle de périodiques. Un troisième type de reproches enfin, concerne le positionnement esthétisant des architectes, qui ont tendance à envisager la bibliothèque comme un dépôt d'antiquités et manquent par là même sa dimension opératoire et le soubassement technique qu'elle suppose. C'est ainsi qu'au tournant du siècle, Eugène Morel écrit « une bibliothèque n'est pas une œuvre d'art, c'est un outil. Ce n'est pas un monument commémoratif mais inutile ; c'est forcément, ce doit être, il faut que ce soit provisoire. La construction des bibliothèques n'est plus une question d'architecture, mais de machines. C'est affaire non d'architecte, mais d'ingénieurs²⁰ ». La formule d'Eugène Morel est particulièrement frappante puisque s'il dépossède l'architecte de son autorité en matière de construction de bibliothèque, ce n'est pas pour la conférer au bibliothécaire, comme le faisait L. A. Constantin Hesse, mais pour la reconnaître à « l'ingénieur ». Ce terme peut être interprété d'au moins deux façons. C'est d'abord le paradigme de la modernité régie par la technique, car c'est bien la vocation de la bibliothèque de fournir « *ce qu'il y a de plus neuf*²¹ ». Parce que la

¹⁸ Caroux, Hélène. Op. cit. p.70

¹⁹ Les exemples qui suivent sont tirés de son ouvrage. Op. cit. p. 76

²⁰ Morel, Eugène. *Bibliothèque*, tome deux. Paris : Mercure de France, 1908, page 198.

²¹ *Ibid.* p. 393

bibliothèque doit être à la pointe de la modernité, elle doit être régie par l'ingénieur, l'homme de la techno-science. L'ingénieur peut également désigner ici une nouvelle figure du bibliothécaire, car il est, après tout le technicien en matière de bibliothéconomie, l'homme qui peut faire tourner la machine bibliothèque.

Si les bibliothécaires ont d'abord été privés de bâtiments spécifiques pour exercer une véritable réflexion architecturale, ils ont ensuite été privés d'un dialogue fécond avec les architectes qui refusaient de voir en eux des interlocuteurs légitimes dans la conception d'une bibliothèque ; de là, sans doute, la relative pauvreté des réflexions architecturales des bibliothécaires. C'est ainsi dans cette perspective que l'on peut interpréter les propos de Julien Cain dans une revue d'architecture à la veille de la seconde guerre mondiale : « Il existe sur l'organisation, l'équipement, le fonctionnement des bibliothèques une littérature abondante. Elle est presque tout entière l'œuvre de bibliothécaire. Le recueil de documents graphiques éclairés par de sobres commentaires que présente l'architecture d'aujourd'hui, est dû, pour sa grande partie, à des architectes et à des constructeurs. Ainsi peut-il apparaître que cette étude d'ensemble a été conçue d'un point de vue nouveau, du moins pour ce qui est de notre pays^{□22} ». Le nouveau point de vue évoqué par Julien Cain est celui d'un possible dialogue entre les bibliothécaires et l'architecte dont la tentative est assez remarquable pour devoir être soulignée.

L'architecture des bibliothécaires émerge difficilement au cours de la IIIe République pour des raisons multiples. L'héritage de bibliothèques dont les bâtiments n'ont pas été conçus pour cette fonction, puis le dédain, au moins ressenti, des architectes, n'ont pas facilité l'ouverture d'esprit des bibliothécaires relativement aux problématiques architecturales. Les positions dures qu'ils se croient tenus d'adopter pour défendre le point de vue bibliothéconomique n'ont pas favorisé une réflexion approfondie dans le domaine de l'architecture. Comme le remarquent Anne Kupiec dans un paragraphe intitulé *À propos de quelques affinités entre la bibliothèque et l'architecture* : « Dans les manuels de bibliothéconomie qui paraissent alors, si les chapitres consacrés au bâtiment sont souvent les premiers, ils ne s'intéressent, principalement qu'aux modalités de protection contre l'humidité, le feu et la foudre et recommandent alors des matériaux tels que le fer et les briques^{□23} ». Cette affirmation semble parfaitement justifiée, y compris lorsqu'on considère les ouvrages tardifs de la IIIe République comme le *Petit Guide du Bibliothécaire*, publié en 1931 par Charles Henri Bach et Yvonne Odon, qui a connu de nombreuses rééditions

B. Normes, Programmes, Plans

Après la seconde mondiale, une reconfiguration institutionnelle va modifier l'architecture des bibliothèques, et la réflexion architecturale des bibliothécaires va emprunter d'autres canaux et se développer dans de nouvelles directions. Le décret n° 45-1889 du 18 août 1945 définit les attributions de la direction des bibliothèques de France et de la lecture publique, comprise dans la direction générale des arts et lettres. Ses compétences s'étendent à l'ensemble des bibliothèques puisque comme le stipule l'article 6 : « Elle administre les bibliothèques

²² Cain, Julien. « Bibliothécaires et architectes », in *Architecture d'aujourd'hui*, n.3, mars 1938, page 3.

²³ Kupiec, Anne. « Bibliothèque et l'architecture : quelques affinités ». In *Ouvrages et Volumes. Architecture et bibliothèques*, Paris : Edition du cercle de la librairie, 1997, p.42.

I. Le Bibliothécaire face à l'architecte : compétences et représentations

nationales, les bibliothèques universitaires, les bibliothèques municipales classées et les bibliothèques des grands établissements scientifiques²⁴ ».

Cette direction comportait un bureau d'études composé de bibliothécaires, dont les attributions comprenaient, entre autres, la construction et l'aménagement des bibliothèques. Ce service technique travaillait en liaison avec l'inspection générale des bibliothèques dont l'activité d'inspection permettait de réunir des informations sur la situation des bibliothèques, notamment du point de vue architectural. L'expertise du bureau d'études s'est d'ailleurs construite en s'appuyant sur les rapports des inspecteurs généraux qui permirent, par exemple pour les bibliothèques universitaires de « rassembler un ensemble d'informations qui [...] a permis d'esquisser d'abord, de mieux définir ensuite, une politique générale pour ce secteur des bibliothèques²⁵ ».

Cette période de démarrage, durant laquelle la direction des bibliothèques constitua son expertise en matière d'architecture des bibliothèques est sans doute ce qui fait dire à Jean Bleton, en charge à partir de 1950 des dossiers de construction et d'aménagement des bibliothèques publiques et universitaires : « On ne devra jamais oublier que les premières réalisations de l'après-guerre n'ont pas obéi à des études précises et concertées entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et usagers. Les deux premiers avaient inévitablement des contacts, pas toujours nombreux d'ailleurs, les troisièmes n'étant souvent mis que plus tard en présence de plans ou même de réalisations qu'ils n'avaient plus que le droit de critiquer... ou d'apprécier²⁶ ». La direction des bibliothèques entreprit très rapidement une politique de modernisation ambitieuse, tant pour les bibliothèques universitaires que pour les bibliothèques municipales, qui reconfigura totalement les rapports des diverses instances des projets architecturaux. En effet, l'État n'accordait son aide financière aux villes, pour la construction des bibliothèques, que sous couvert de l'approbation des programmes par le service technique, qui soumettait les études des architectes au Conseil général des bâtiments de France. Or comme l'explique J. Bleton, le conseil général des bâtiments de France ne donnait son accord que si la direction des bibliothèques donnait elle-même son accord²⁴.

Le levier dont disposait la direction des bibliothèques était tel que selon Jean Bleton, après un temps de rodage assez court, de quatre ou cinq années environ « les bibliothécaires furent associés à toute étude et purent même parfois imposer leurs vues²⁷ ». À en croire ce témoignage, au sortir de la seconde guerre mondiale le bibliothécaire serait donc enfin parvenu à trouver une oreille attentive de la part de l'architecte. La rencontre manquée du bibliothécaire et de l'architecte aurait donc été permise par le truchement d'un tiers institutionnel, l'État.

Si la direction des bibliothèques eut le pouvoir d'imposer la présence des bibliothécaires dans les projets architecturaux, il n'est pas certain que les bibliothécaires eurent pour autant l'occasion de développer leur réflexion sur l'architecture des bibliothèques. En effet, la conception quelque peu centralisatrice

²⁴ Décret n° 45-1889 du 18 août 1945 portant organisation de la direction générale des arts et lettres, *Bulletin officiel du ministère de l'éducation nationale*, n° 44, 6 septembre 1945 et *Les Bibliothèques relevant de la direction des bibliothèques de France* (Paris, 1954).

²⁵ Lelièvre, Pierre. *Dix ans d'inspection (1945-1954), rapport sur les bibliothèques du secteur de M. Lelièvre* (s.l.n.d. [1955] ; non publié), « Rapport sur les bibliothèques universitaires de 1945 à 1954... », p. 5.

²⁶ Bleton, Jean, « Constructions et aménagements nouveaux réalisés en France pour les bibliothèques entre 1945 et 1985 », *In Les bibliothèques : tradition et mutation*. Lausanne : Bibliothèque cantonale et universitaire, 1987, page 20.

²⁷ Bleton, Jean. Entretien du 23 avril 2002, *In Caroux, Hélène*. Op. cit. p.98

de la direction des bibliothèques l'amena à élaborer des programmes et des fiches techniques qui allaient imposer un modèle uniforme de bibliothèque. Daniel Renoult, ancien doyen de L'inspection générale des bibliothèques, écrit à ce propos : « Durant les 30 glorieuses on élaborait des programmes type et l'on reconnaît sans peine ces bâtiments qui ont marqué telle ou telle phase de la reconstruction de la France des années 1960, des années 1970, dont les volumes et l'identité visuelle reflètent la doctrine d'une direction des bibliothèques qui supervisait tous les types de bibliothèques. Cette longue période est illustrée par les idées et les publications de Jean Bleton²⁸ ».

Hélène Caroux montre comment les normes édictées par la direction des bibliothèques entre 1950 et 1970 se cristallisent dans une typologie déterminée « par ce que l'on pourrait appeler la règle de 3²⁹ ». Ce modèle consacre trois circuits pour le livre, trois blocs architecturaux différents (magasin, locaux administratifs, salle de lecture), ainsi qu'un découpage fonctionnel ternaire. Le projet bibliothéconomique qui sous-tend un tel modèle est selon Hélène Caroux problématique, puisque si sur le plan fonctionnel il aide les municipalités à concevoir des bibliothèques efficaces et économiques, il contribue néanmoins « à hiérarchiser les lecteurs et à limiter leur accès en accordant plus d'importance aux livres conservés³⁰ ».

Après avoir été empêchée par un manque de dialogue et de reconnaissance de la part des architectes, la pensée architecturale des bibliothécaires peine à se diversifier en raison d'une hiérarchie qui impose un modèle unique. La dimension contraignante de ce modèle est d'ailleurs redoublée par le rôle réservé par la direction des bibliothèques aux experts dont elle invente la fonction en matière d'architecture des bibliothèques. Dans un article de 1968³¹ Jean Bleton souligne la nécessité d'avoir des experts ou des conseillers techniques pour la construction de bibliothèques en France et à l'étranger et rappelle que cette notion était presque inconnue en France en 1945. Lorsque l'on considère les attributions de cet expert, on se demande quelle part peut rester au bibliothécaire, bien que Jean Bleton affirme que « la nature véritable de l'expert, et par suite son rôle, est de conseiller de bibliothécaire, le maître d'ouvrage l'architecte, et non de se substituer à lui³¹ ». Nous citons ici *in extenso* la recension des attributions de cet expert qui devra : « juger au départ de l'intérêt d'un projet, de l'importance de la forme qu'on veut lui donner ; étudier le programme établi, le modifier, le préciser, l'amender en fonction de ce que souhaitent vraiment les maîtres d'ouvrage, les bibliothécaires et, dans une certaine mesure, les usagers eux-mêmes ; tenir le difficile rôle d'arbitre entre les uns et les autres, vérifier si les bases de calcul des surfaces sont bonnes, si les besoins d'extension ne doivent pas être plus exactement formulés ; donner un avis sur le site envisagé, éventuellement sur le choix de l'architecte ; indiquer clairement avec schémas aux besoins, les circuits principaux que les plans de l'architecte doivent offrir, examiner toutes ses études en liaison avec le bibliothécaire, aider ce dernier à choisir les meilleures solutions dans le domaine des installations techniques, discuter avec tous les hommes de l'art du système constructif qui ait la plus grande liberté d'utilisation des surfaces tout en restant le plus économique ; mettre au point, si le bibliothécaire n'en est pas capable, les détails d'aménagement intérieur ; enfin suivre de bout en bout la réalisation même de la construction et de l'équipement : tels sont, énumérées succinctement, des tâches que l'on est en droit d'attendre d'un expert avec lequel un véritable contrat – assorti d'honoraires, aurait été passé³² ».

²⁸ Renoult, Daniel. In Bisbrouck, Marie-Françoise, dir. *Bibliothèques d'aujourd'hui, À la conquête de nouveaux espaces*. Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2010, p. 17.

²⁹ Caroux, Hélène. Op.cit. p. 120

³⁰ *Ibid.*

³¹ Bleton, Jean, « Construction de bibliothèques », in *Humanisme actif, mélanges d'art et de littérature offerts à Julien Cain*, Paris : Hermann, 1968, pp. 9-16.

³² *Ibid.*

Si une certaine pratique de l'architecture s'est développée dans le corps des bibliothécaires en la personne de ces experts, ils contribuèrent néanmoins à diffuser une représentation extrêmement normée de ce que devait être un bâtiment de bibliothèque. Paradoxalement, la plupart des bibliothécaires ayant participé à des projets architecturaux n'ont donc pas eu véritablement l'occasion de développer une pensée architecturale de la bibliothèque. D'abord privé de légitimité dans le champ architectural, le bibliothécaire est après la seconde guerre mondiale réduit au rôle d'exécutant qui ne tire sa nouvelle légitimité que de sa subordination à des modèles architecturaux qu'on lui impose. Michel Melot affirme à ce propos que l'architecture des bibliothèques s'était enfermée dans un système « excluant de fait l'architecte et le bibliothécaire lui-même, invité à suivre des consignes ministérielles, si bien que les bibliothèques publiques, [ont été] construites sans maître véritable d'ouvrage, sans maître d'œuvre et sans représentants des usagers³³ ». L'absence de l'architecte mentionnée ici fait référence à leur manque de marge de manœuvre, explicitement dénoncée par certains architectes.

Alors que la première rencontre du bibliothécaire et de l'architecte avait été manquée par les tensions entre ces deux corps de métier, après la seconde guerre mondiale, cette rencontre est à nouveau manquée par la quasi-disparition des deux protagonistes réduits au rôle de simples figurants.

C. Décloisonnement, ouverture, flexibilité

Du point de vue de l'architecture des bibliothèques, les années 1970 représentent à la fois une forme de continuité par rapport à ce qui s'était fait par le passé et une certaine rupture. La continuité concerne une gestion toujours relativement normative de l'architecture des bibliothèques. La rupture concerne le passage un nouveau type de modèle, plus ouvert et plus flexible.

En 1966, sous l'impulsion de Georges Pompidou, un groupe interministériel présidé par Étienne Dennery est créé pour réfléchir à différents moyens d'améliorer la lecture en France. En 1968, paraît un rapport préconisant différentes actions pourtant sur le personnel, le fonctionnement des bibliothèques et leurs bâtiments. Les avis des bibliothécaires sur ces préconisations sont partagés. Si Jacqueline Gascuel considère qu'elles libèrent l'architecture des bibliothèques d'une esthétique du décor³¹, Anne Kupiec considère au contraire qu'elles ont un effet extrêmement négatif ; en valorisant excessivement le souci de la fonction des bâtiments, et corrélativement la programmation architecturale, elles brident l'imagination architecturale moderne en la centrant essentiellement sur la fonction : « Tous les éléments sont en place pour éliminer l'architecture dans la mesure où les recommandations normées valorisent la fonctionnalité et rendent inévitable les répétitions des mêmes modèles de constructions³⁴ ». Les conséquences d'une telle approche ne se limitent pas à une homogénéisation des bâtiments des bibliothèques puisque ces derniers sont même rendus indiscernables d'autres types de bâtiments également

³³ Melot, Michel in Caroux, Hélène. Op. cit. p. 11

³⁴ Kupiec, Anne. « Bibliothèque et l'architecture : quelques affinités ». In *Ouvrages et Volumes. Architecture et bibliothèques*, Paris : Edition du cercle de la librairie, 1997, p.42.

centrés sur la fonction, de sorte que les bibliothèques deviennent « comparables, extérieurement, à des bâtiments de bureaux voire des bâtiments industriels³⁵ ».

Cette critique d'une bibliothèque conçue selon un modèle purement fonctionnaliste, qui ne permet plus de la distinguer d'autres types de bâtiments rejoint les préoccupations des bibliothécaires que nous avons interrogés : « Ce qu'il faut c'est qu'une bibliothèque ressemble à une bibliothèque. Sans savoir ce qui est écrit sur le bâtiment, on devrait pouvoir dire que c'est par exemple un commissariat, une école, un lycée ou une bibliothèque. Lorsqu'on ne sait pas ce qu'est le bâtiment, c'est raté³⁶ ».

Dans cette période charnière l'architecture des bibliothèques tend à perdre sa spécificité, et les bibliothécaires voient se réaliser le rêve de leurs aînés d'une bibliothèque centrée exclusivement sur la fonction. Là encore, le dialogue avec l'architecte semble manqué. Pourtant, les prémices d'un rapprochement s'opèrent déjà entre les deux professions. Guy Bodin, conservateur en chef des bibliothèques de la Ville de Paris et président du groupe Île-de-France de l'association des bibliothécaires français organise une rencontre entre architectes et bibliothécaires où étaient présents une quinzaine d'architectes³⁷. La volonté expresse présidant à cette démarche est autant d'échanger les points de vue que de rappeler l'absolue nécessité d'établir une coopération étroite entre les deux professions, notamment en ce qui concerne l'élaboration des programmes. Cette volonté de rapprochement demeure néanmoins le fait d'initiatives personnelles, le dispositif institutionnel de l'architecture des bibliothèques laissant trop peu de marge de manœuvre aux architectes pour qu'il y ait un véritable dialogue avec le bibliothécaire.

Le cas de la bibliothèque publique d'information (BPI) se distingue à la fois par l'ampleur des moyens mobilisés et par la personnalité marquante de l'homme qui a mis en œuvre ce projet, Jean-Pierre Seguin, conservateur en chef à la Bibliothèque nationale et à la bibliothèque de l'Arsenal puis, dès 1965, responsable de la programmation et premier directeur. Jean-Pierre Seguin illustre parfaitement le rapport entre un projet bibliothéconomique fort et une conception architecturale de la bibliothèque. Dans le sillage d'Eugène Morel, auquel il a consacré une monographie, Jean-Pierre Seguin veut une bibliothèque ouverte sur la cité, dont il expose les principales caractéristiques dans son article de 1971 intitulés *La fin des silos à livres*. Cette conception d'une bibliothèque moderne et démocratique l'amène à opter pour une collection multimédia avec les nouveaux supports que sont, en plus des microdocuments, les disques, les diapositives ainsi que les vidéocassettes. Cette nouvelle conception de la bibliothèque, résolument moderne puisqu'elle comporte, en outre, une salle d'actualités, l'amène à aménager l'espace de façon très différente, en se basant sur un dispositif comprenant un plateau libre pourvu d'un faux plancher entièrement câblé, des cloisons, et des rayonnages amovibles donnant un maximum de flexibilité pour organiser les collections.

Ici, la fonctionnalité prend une valeur opposée à celle qu'elle avait pu avoir pour les bibliothécaires du XIXe siècle. Alors que ces derniers veillaient avant tout à la conservation des documents, cette nouvelle orientation bibliothéconomique est centrée sur le lecteur. Nous vérifions l'hypothèse selon laquelle pour le

³⁵ *Ibid.*

³⁶ Entretien réalisé le 12 Juillet 2016 avec Nelly Rollier Amiel. Cf. Annexe 13

³⁷ Caroux, Hélène. *Op.cit.* p. 137

bibliothécaire en charge d'un projet architectural, le projet bibliothéconomique est premier et le dispositif fonctionnel ne tire sa valeur que de ce soubassement. Si la BPI est perçue dès son ouverture, malgré les nombreuses critiques, comme une formidable machine culturelle, ce n'est pas fondamentalement parce qu'elle développe et adapte à l'univers de la bibliothèque l'espace modulaire conçu par Renzo Piano et Richard Rogers pour l'ensemble du centre Pompidou. Le nouvel espace que propose la BPI est avant tout porté par une nouvelle conception de la mission de la bibliothèque, et la fonctionnalité qui caractérise cette bibliothèque ne prend son sens que relativement à cette orientation bibliothéconomique. On peut souligner que la volonté politique de créer avec le centre Pompidou un lieu vivant pour l'art contemporain et la culture a sans doute facilité l'émergence d'un tel projet bibliothéconomique qui s'inscrit lui aussi dans l'ouverture de la bibliothèque sur la culture vivante.

Si la BPI a marqué une rupture dans l'architecture des bibliothèques, du point de vue des bibliothécaires, c'est sans doute parce qu'il s'agit du premier grand projet architectural reposant sur une réflexion bibliothéconomique élaborée par un professionnel des bibliothèques qui est parvenu à traduire en espaces les services et les usages projetés.

À l'heure actuelle, même si les bibliothécaires peuvent faire état de certaines difficultés ponctuelles dans leurs relations avec les architectes, la grande majorité de ceux que nous avons interviewés sont satisfaits de l'attitude des architectes en qui ils voient, le plus souvent, des professionnels compétents et ouverts d'esprit. Selon Thierry Ermakoff, cette bonne entente est le fruit d'un apprivoisement qui a réellement commencé par la construction des BMVR : « La vraie rupture dans l'histoire de l'architecture des bibliothèques c'est 1992, les BMVR. La première est celle d'Orléans. [...] Les bibliothécaires ont d'abord accueilli les architectes comme des gens qui ne comprenaient rien aux bibliothèques, avec une certaine défiance. [...] Maintenant, les relations avec les architectes se sont beaucoup arrangées, [...] il y a un architecte conseil au service du livre et de la lecture pour aider les bibliothécaires à affiner ou préciser leurs besoins. L'architecture a pris sa place dans les bibliothèques, ce qui n'était pas forcément le cas il y a trente ans³⁸ ».

³⁸ Entretien réalisé le 15 Juin 2016 avec Thierry Ermakoff. Cf. Annexe 7



Figure 1. BMVR d'Orléans³⁹

La lente maturation décrite par Thierry Ermakoff semble avoir abouti à une acceptation réciproque des fonctions du bibliothécaire et de l'architecte dans la conception des bibliothèques. L'idée d'une distribution des rôles revient très fréquemment dans les propos des bibliothécaires que nous avons interviewés. À titre d'exemple, Noëlla Du Plessis déclare : « il y a très clairement eu une visée esthétique de la part de l'architecte. C'est normal, c'est le travail de l'architecte. Les rares fois où j'ai eu le sentiment que cela pouvait nuire à la fonctionnalité, il y a toujours eu une discussion. On essayait de trouver ensemble quelle était la réponse la plus juste sans que ni l'un ni l'autre ne cherche à imposer ses vues. Je n'ai pas le sentiment que finalement l'esthétique ait nui à la fonctionnalité. [...] Le bibliothécaire ne doit pas non plus brimer la créativité de l'architecte. Du moment que la fonctionnalité est préservée, la parole est à l'architecte pour les choix esthétiques, même s'ils ne plaisent pas forcément toujours au bibliothécaire⁴⁰. ». Si l'on peut parler d'une architecture des bibliothécaires pour désigner la contribution du bibliothécaire au projet architectural d'une bibliothèque, il ne s'agit donc nullement d'affirmer que le bibliothécaire peut et doit se substituer à l'architecte.

S'il y a bien une distribution des rôles entre l'architecte et le bibliothécaire au sein du projet architectural, nous verrons néanmoins qu'une stricte séparation n'est pas nécessairement tenable ni souhaitable.

³⁹ https://www.dominiquelyon.com/IMG/jpg/03_med_orleans-2.jpg

⁴⁰ Entretien réalisé le 4 Juin 2016 avec Noëlla Du Plessis. Cf. Annexe 7

2. LE CORPS DES BIBLIOTHECAIRES FACE A CELUI DES ARCHITECTES

En faisant une brève revue historique de la façon dont les bibliothécaires ont appréhendé l'architecture et les architectes, nous avons cherché à dégager les grandes périodes qui ont scandé à la fois le champ pratique et celui des représentations. Pour ce faire, nous avons cité des professionnels des bibliothèques mais sans clarifier explicitement la représentation que les bibliothécaires, pris comme un corps de métier, peuvent avoir de cet autre corps de métier que représentent les architectes.

La position même de cette question requiert des outils méthodologiques que nous avons puisés dans la sociologie. Il s'agit de poser à nouveaux frais la question d'une architecture des bibliothécaires en se demandant comment elle a pu se construire dans la dynamique même des rapports sociaux qui mettent en présence des groupes professionnels distincts et les amènent à travailler ensemble. L'enjeu de cette enquête est double. Il s'agit d'une part de savoir si l'on peut dégager de grandes tendances dans la façon dont les bibliothécaires se positionnent vis-à-vis de l'architecture. Il s'agit d'autre part de montrer quels mécanismes de concurrence, de rejet, mais aussi de concertation et de reconnaissance peuvent compliquer ou faciliter la tâche du bibliothécaire travaillant avec un architecte.

A. Une activité prudentielle

Pour intéressante qu'elle soit, une telle caractérisation du noyau commun à l'ensemble des activités du bibliothécaire demeure trop générale pour notre propos, puisque nous cherchons à cerner spécifiquement l'identité du bibliothécaire travaillant sur un projet architectural. Pour cela, il eut été intéressant d'avoir une enquête sociologique dressant le profil d'un tel bibliothécaire. Dans son analyse sociologique des bibliothécaires⁴¹, Bernadette Seibel se livre à une analyse factorielle assez poussée des activités exercées par les bibliothécaires, mais sans faire à aucun moment mention de la gestion de projet architectural comme une activité possible pour un bibliothécaire. Cette omission est d'autant plus frappante que le livre sort en 1988, c'est-à-dire à une époque où la construction de bibliothèques est en plein essor. On peut sans doute y voir le signe que dans la représentation du sociologue, à cette époque du moins, la gestion de projets architecturaux ne fait pas partie des tâches centrales du bibliothécaire.

Faute d'une telle étude sociologique, on peut tenter de dresser un idéal type du bibliothécaire s'occupant d'architecture. Le terme est ici à prendre au sens de Max Weber : « On obtient un idéal type en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes isolés, diffus et discrets [...] qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement pour former un tableau de pensée

⁴¹ Seibel, Bernadette. *Au nom du livre. Analyse sociale d'une profession : Les bibliothécaires*. Paris : la Documentation française, 1988.

homogène⁴²». En se basant sur les éléments collectés lors de nos entretiens, il s'agit donc d'abstraire les caractéristiques essentielles du bibliothécaire travaillant sur un projet architectural afin de se munir d'un modèle d'intelligibilité de cette activité.

Lorsqu'on écoute les bibliothécaires faire part de leur expérience dans les projets architecturaux, on est immédiatement frappé par l'importance de la dimension pratique des connaissances mobilisées. Ainsi, interrogé sur l'intérêt que peuvent représenter pour le bibliothécaire les congrès sur l'architecture des bibliothèques, Philippe Marcerou déclare par exemple : « Ce que j'en attends ce sont des solutions concrètes, des recettes pratiques à travers la confrontation des expériences — il m'est arrivé telle et telle chose, ça a marché ou ça n'a pas marché [...] On essaye effectivement de prendre de la hauteur par un thème chapeau, comme le fait de concevoir un bâtiment à longue échéance ou un bâtiment durable. Ce thème fonctionne alors comme un surplomb par rapport à ses questions techniques. Mais on revient très vite à un catalogue d'expérience⁴³ ».

Ce qui distingue la recette pratique d'une règle, c'est que contrairement à cette dernière elle ne s'applique pas dans tous les cas. Le bibliothécaire expérimenté en matière de projet architectural n'est donc pas celui qui applique mécaniquement des règles, mais qui a vu et compris suffisamment de cas pour former son jugement. Cette activité s'apparente énormément à ce que Florent Champy appelle, en référence à Aristote, l'activité prudentielle, qui constitue donc une très bonne base pour dresser l'idéal type de ce bibliothécaire.

Florent Champy prend position dans un débat sociologique fort ancien portant sur le fait de savoir s'il y a des activités professionnelles qui se distinguent des autres types de métiers. Le courant fonctionnaliste, représenté en sociologie par un auteur comme Parsons, répond par l'affirmative et réserve le terme de « *profession* » à une activité impliquant une formation de haut niveau et une utilité sociale particulièrement remarquable comme la médecine. Contre les courants interactionniste et critique ayant combattu ce statut spécial, Florent Champy affirme qu'il y a bien des activités professionnelles spécifiques. Mais contrairement aux fonctionnalistes, il considère que ces activités ne se distinguent nullement par leur haut niveau de formation, mais simplement par la nature même de leur activité qui comporte à la fois de la délibération pratique et des choix aux enjeux sociopolitiques fondamentaux : « On peut mettre au jour un idéal type de pratiques professionnelles qui se définit par opposition à la fois à l'idée présente dans la sociologie interactionniste de l'absence de spécificité des professions par rapport à d'autres métiers et aux modèles utilisés par les fonctionnalistes de science appliquée. La complexité des cas et leur singularité sont sources, dans certaines professions, d'une incertitude irréductible. Les jugements mobilisés ont une dimension éthique, voire politique (cette dernière tendance variant selon les activités). Le mode de connaissance non scientifique dont il est question relève de ce qu'Aristote appelait la pratique prudentielle en opposant l'universel qui relève de la science et le particulier pour lequel cette dernière est inadéquate⁴⁴ ».

En réalité, aucune activité professionnelle ne consiste purement à appliquer des savoirs formalisés comme dans les disciplines scientifiques ; l'agir professionnel comporte une part irréductible de réflexivité, parce qu'il consiste toujours à inventer des solutions à des problèmes singuliers, pour lesquels on ne peut strictement appliquer des procédures formalisées. Mais dans le cas des activités

⁴² Weber, Max. *Essais sur la théorie de la science*. Paris : Plon, 1965, p. 181.

⁴³ Entretien réalisé le 8 Juin 2016 avec Philippe Marcerou. Cf. annexe 11

⁴⁴ Champy, Florent. *La sociologie des professions*. Paris : Presses universitaires de France, coll. « Quadrige Manuels », 2009, p 80.

prudentielles, l'extension et les formes de cette réflexivité sont particulières, car elles requièrent une capacité à appréhender à la fois des problématiques très concrètes et les enjeux globaux liant ces activités à l'ensemble de la société. L'architecture des bibliothécaires requiert précisément cette double compétence, et l'on peut se demander ce qui permet aux bibliothécaires d'avoir cette capacité à adapter les grandes lignes d'un projet bibliothéconomique aux particularités d'un contexte déterminé.

Comme le remarque Bernadette Seibel dans l'ouvrage mentionné ci-dessus, la création en 1964 de L'école nationale supérieure des bibliothécaires (ENSB) marque l'aboutissement d'un processus privilégiant la détention d'un haut niveau universitaire, de sorte que la capacité de raisonnement et la culture générale prennent le pas sur les connaissances professionnelles spécifiques pour l'obtention du titre scientifique. Pour ces diplômés de l'enseignement supérieur, le recrutement se fait principalement dans les lettres classiques, les lettres modernes et l'histoire, c'est-à-dire « un public qui se caractérise par une variété des intérêts universitaires et une curiosité encyclopédique ou extrascolaire⁴⁵ ». Cette ouverture d'esprit demeure encore aujourd'hui car la plupart des bibliothécaires que nous avons interrogés disent tous s'être passionnés pour l'architecture. Julien Brault déclare : « J'ai fait aussi beaucoup de veille sur Internet, j'ai beaucoup travaillé sur photos. Cela permettait de faire des books par thèmes sur des espaces de bibliothèque. Un des premiers books que j'avais faits il y a dix ans était sur les espaces de convivialité dans les bibliothèques, ça s'inscrivait tout à fait dans la problématique de la bibliothèque troisième lieu. Après, j'ai beaucoup milité pour qu'on fasse des choses semblables au sein de la réhabilitation de la Bibliothèque nationale⁴⁶ ».

Le bibliothécaire travaillant sur des projets architecturaux s'est donc le plus souvent cultivé en la matière⁴⁴, de sa propre initiative, et a affirmé ou développé un goût certain pour l'architecture ainsi qu'une capacité à délibérer sur les problèmes concrets qu'il doit prendre charge.

Nous avons vu que le partage des rôles entre l'architecte créateur de formes et le bibliothécaire gestionnaire de fonctionnalités est revendiqué par les bibliothécaires, mais il l'est également par les architectes. À ce propos, Philippe Schneider déclare : « Plusieurs architectes estiment que les échanges sont importants, mais qu'ils doivent être réciproques : que les architectes écoutent les demandes des bibliothécaires, mais que ces derniers soient assez souples pour accepter les recommandations des architectes⁴⁷ ». Ce découpage des rôles est le plus souvent appréhendé comme le respect de la légitimité de l'autre, envisagé comme expert dans son domaine. Il s'agit, au fond, d'une division du travail qui réserve à chacun un domaine de responsabilités. Si cette approche a l'avantage de s'appuyer sur l'expertise des divers acteurs intervenant sur un projet architectural, elle présente également l'inconvénient de pouvoir gêner la vision d'ensemble. Or l'activité prudentielle requiert la capacité de prendre en charge des problématiques concrètes et locales mais aussi de les articuler avec les grands enjeux d'un projet, techniques, ou sociopolitiques.

En quoi la distribution des rôles sur un chantier architectural peut-elle nuire à la dimension prudentielle de l'activité ? Selon Florent Champy : « un type de division du travail est particulièrement susceptible d'entraver la prudence : la division axiologique du travail dans le domaine de l'architecture [...] qui renvoie au fait que les acteurs distincts

⁴⁵ Seibel, Bernadette. *Op.cit.* p. 48.

⁴⁶ Entretien réalisé le 6 Juin avec Julien Brault. Cf. annexe 3

⁴⁷ Schneider, Philippe. *Op.cit.* p. 27

prennent en charge les différentes valeurs qui contribuent à la qualité du service produit⁴⁸ ». Cette forme de division du travail où chaque acteur prend en charge un seul aspect du projet, et poursuit donc un objectif partiel, peut provoquer une parcellisation du regard constituant un obstacle à la délibération sur la hiérarchie des valeurs en jeu. Florent Champy considère que pour remédier à cette difficulté, les divers intervenants peuvent s'efforcer de se déprendre de leur point de vue particulier sur le projet pour en adopter un plus global. Un bibliothécaire qui ne penserait le bâtiment que sous l'angle de la fonctionnalité, en appliquant uniquement des critères fonctionnels, s'enfermerait dans un point de vue partiel et risquerait de faire preuve de rigidité.

Le rejet de l'ornementation par les bibliothécaires du XIXe siècle, peut sans doute être reconduit, au moins pour partie, à une semblable appréhension partielle du bâtiment de la bibliothèque. Une telle approche n'est pas seulement dommageable du point de vue esthétique, mais manque également la dimension symbolique du bâtiment de la bibliothèque. Lorsque Jean Bleton critique les bâtiments richement décorés du XIXe parce que : « ce sont de véritables écrins pour des trésors, ce sont des monuments⁴⁹ », Anne Kupiec réagit en soulignant ce qui est manqué par une telle condamnation : « Ce que condamne Jean Bleton, c'est le monument. Or précisément le monument est conçu pour signifier, rappeler, parfois même sans qu'il n'ait aucune fonction. En rejetant le monument ne rejette-t-on pas le sens pour ne garder que la fonction⁵⁰ ? ». Si l'architecture des bibliothécaires a pu s'apparenter par le passé à une anti-architecture centrée sur la simple fonctionnalité, elle ne rejette plus désormais la dimension esthétique et symbolique du bâtiment. À cet égard, le point de vue de Daniel Payot est particulièrement remarquable, puisqu'il va jusqu'à critiquer la tendance à une architecture trop épurée, qui ne permettrait plus l'inscription de la dimension symbolique dans le bâtiment : « La rencontre entre l'architecture de verre, neutre et sans enjeu symbolique et une bibliothèque d'information ne renforcerait-elle pas leurs caractéristiques communes, en ce sens que ne subsisterait aucune obscurité architecturale et intellectuelle ? [...] Adopter des volumes et des espaces communs aux activités commerciales et à la bibliothèque, adopter la neutralité du verre, c'est rendre quasiment impossible l'inscription symbolique⁵¹ ».

La dichotomie entre un architecte préoccupé par les formes et un bibliothécaire gestionnaire des fonctions ne représente qu'un moment de la rencontre de ces deux professions. Cette opposition quelque peu caricaturale ne correspond plus à la conception des bibliothécaires, ne serait-ce que parce que la forme n'est pas seulement vectrice d'esthétique mais également de symboles, ce qui représente à leurs yeux une dimension très importante de la bibliothèque. Pour notre part, nous n'avons pas rencontré de traces de ce positionnement chez les bibliothécaires que nous avons interrogés. Ce n'est jamais en pur technicien fonctionnaliste, indifférent à la forme du bâtiment, que le bibliothécaire contemporain aborde sa collaboration avec l'architecte. Le partage des rôles ne signifie donc nullement une indifférence à l'égard du travail de l'autre. Julien

⁴⁸ Florent Champy, *Op.cit.* p. 218

⁴⁹ Bleton, Jean. « Les bâtiments », in Dominique Varry dir. *Histoire des bibliothèques françaises*, tome trois : les bibliothèques de la révolution et du XIXe siècle (1789–1914). Paris : Éditions du cercle de la librairie, 1991, page 183–237.

⁵⁰ Kupiec, Anne. « Bibliothèque et l'architecture : quelques affinités ». In *Ouvrages et Volumes. Architecture et bibliothèques*, Paris, Edition du cercle de la librairie, 1997, p.42.

⁵¹ Daniel Payot, « La bibliothèque comme espace architectural : digressions théoriques » in Bertrand, Anne-Marie et Kupiec, dir. *Ouvrages et Volumes. Architecture et bibliothèques*. Paris : Edition du cercle de la librairie, 1997, p.52.

Braut va même jusqu'à déclarer : « Ma théorie est celle de la transgression douce, qui suppose d'aller un peu plus loin que ce qui est écrit sur le papier mais avec diplomatie, quitte à se faire retoquer, car on a dit ce qu'on avait à dire et l'idée peut faire son chemin. C'est valable pour le bibliothécaire, qui peut avancer une idée architecturale, mais si on l'autorise au bibliothécaire il faut aussi l'autoriser à l'architecte, donc il peut aussi légitimement s'avancer sur le terrain des usages. Il a travaillé sur d'autres bâtiments, voire d'autres bibliothèques, il peut faire de la veille sur d'autres équipements comparables et avoir une excellente idée sur les usages⁵² ». Cette transgression douce évoquée par Julien Braut peut être vue comme une façon de se déprendre du point de fonctionnaliste qui, bien que le bibliothécaire doive l'assumer pleinement, comporte le risque d'un enfermement dans une vision partielle de la bibliothèque.

B. Ordre négocié et compétences relationnelles

Les rapports extrêmement conflictuels qu'ont pu connaître les bibliothécaires et les architectes au cours de leur histoire peuvent être relativisés si on les appréhende à l'aune du modèle d'interprétation proposé par Alain Touraine en 1973 dans *Production de la société*⁵³. Ce modèle pose que dans tout mouvement social, un groupe essaye d'imposer son identité en s'opposant à d'autres groupes, en vue de peser sur l'orientation générale de la société. On peut déceler chez les bibliothécaires du XIXe siècle une tentative de s'organiser en s'opposant au groupe des architectes. On en trouve des traces jusqu'au début du 20e siècle, puisque lors du congrès des archivistes et des bibliothécaires, tenu à Bruxelles en 1910, fut adoptée à l'unanimité la proposition selon laquelle tous les plans établis par les architectes seraient soumis à l'approbation des bibliothécaires, qui auraient le droit de les amender. À la même époque, l'ABF demande au ministre de l'instruction publique et des beaux-arts que les plans dressés par les architectes pour toute construction ou réparation concernant les bibliothèques municipales soient soumis à l'administrateur, conservateur ou bibliothécaire en chef concerné⁵².

À l'heure actuelle, les bibliothécaires qui ont travaillé avec des architectes ne s'inscrivent pas dans ce type d'opposition mais auraient plutôt tendance à souligner l'ouverture d'esprit des architectes. Ainsi, Sylvie Thevenot déclare tout en soulignant que des conflits peuvent parfois survenir : « on a eu affaire à [un architecte] extrêmement intelligent. Il m'a dit — *vous m'avez appris énormément de choses sur votre métier*. On a même fait des présentations à deux voix pour des collègues qui avaient des projets d'architecture et pour des élèves de l'École d'architecture de Lyon⁵⁴ ». Néanmoins, beaucoup de bibliothécaires soulignent la nécessité de négocier avec l'architecte des compromis acceptables pour les deux parties.

On peut se demander pourquoi les prérogatives respectives du bibliothécaire et de l'architecte ne sont pas fixées d'une façon suffisamment déterminée pour éviter toute nécessité de négociation entre ces deux parties. Un modèle sociologique intéressant pour le comprendre est celui développée par Anselm

⁵² Entretien réalisé le 6 Juin avec Julien Braut. Cf. annexe 3

⁵³ Touraine Alain, *Production de la société*, Seuil. 1993, p.322 et suivantes.

⁵⁴ Entretien réalisé le 23 Juin 2016 avec Sylvie Thevenot. Cf. annexe 15

Strauss dans le sillage de l'interactionnisme symbolique de l'École de Chicago⁵⁴. Dans un article de 1992, Strauss élabore le concept d'ordre négocié pour expliquer comment l'ordre indispensable à la conduite du travail se maintient malgré les divergences entre acteurs et les changements qui traversent en permanence les institutions où ils travaillent, sous l'effet de l'environnement. Ce concept pose que les règles, conventions et représentations nécessaires à la coopération sont en permanence construites, réaffirmées, ou modifiée par les acteurs engagés dans cette coopération.

Le point le plus intéressant lorsqu'on considère les rapports entre le bibliothécaire et l'architecte est que pour Strauss, les règles imposées d'en haut ne permettent de résoudre qu'une petite partie des problèmes de coordination rencontrée dans le travail. Le flou est nécessaire pour adapter l'activité aux circonstances, et que les divers acteurs aient une marge de négociation suffisante. Strauss étudie cette problématique relativement au personnel d'un hôpital pour ses rapports internes ou avec les malades. Mais cette limite à la régulation bureaucratique semble tout à fait pertinente dans le cas d'une construction de bibliothèques où les règles doivent être négociées au cours même de l'activité. D'ailleurs, selon Strauss lui-même, ce concept d'ordre négocié peut s'appliquer à toutes les organisations où des acteurs partagent des conceptions différentes du métier.

Si les rapports entre le bibliothécaire et l'architecte se déroulent nécessairement selon cette dynamique d'ordre négocié, ce n'est nullement en raison d'une insuffisance de l'organisation des projets architecturaux. La cause serait plutôt à chercher dans la nécessaire évolutivité du projet architectural. Ainsi Isabelle Eleuche déclare que ce qu'elle a le plus apprécié vis-à-vis de l'architecte avec lequel elle a travaillé est « qu'il essaye de réaliser au mieux ce que l'on veut. Par exemple lorsqu'on change d'avis par rapport à ce qu'on a dit dans le programme, ou même par rapport à l'APS, qu'il soit dans cette logique de dire « *tant pis si l'on ne respecte pas tout à la lettre, quels sont leurs besoins et comment peut-on y répondre intelligemment*⁵⁵ ? ». De plus, entre la dimension fonctionnelle et esthétique du bâtiment, des tensions peuvent surgir, qui suppose une capacité à élaborer conjointement des choix satisfaisant.

La notion d'ordre négocié permet de comprendre comment le bibliothécaire et l'architecte peuvent gagner une marge de manœuvre importante sur certaines contraintes objectives, comme la nécessité de s'en tenir aux termes du programme, pour les reprendre au plan intersubjectif. Une qualité essentielle pour s'inscrire harmonieusement dans un projet architectural est donc pour les bibliothécaires la capacité de dialogue qui a été thématifiée par le sociologue Philip Milburn sous les termes de « compétences relationnelles⁵⁶ ». Cette notion désigne les savoirs et savoir-faire sur lesquels un professionnel s'appuie pour s'assurer la confiance et la collaboration de ses clients ou de ses collaborateurs. En se basant sur l'étude de la défense pénale par les avocats et de la médiation parajudiciaire, Milburn montre qu'une des difficultés majeures est d'obtenir la confiance nécessaire à la coopération du client. En travaillant à instaurer cette confiance, l'avocat et le médiateur s'inscrivent dans un régime relationnel où ils exercent une forme de compétence qui relève du registre éthique autant qu'expert. Dans la même perspective, Frédéric Poulard a montré comment les conservateurs du patrimoine

⁵⁵ Entretien réalisé le 9 Juin 2016 avec Isabelle Eleuche. Cf. annexe 6

⁵⁶ Milburn, Philip. « La compétence relationnelle : maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle. Avocats et médiateurs » in *Revue française de sociologie*, Année 2002, Volume 43, Numéro 1 pp. 47-72.

travaillant dans des collectivités locales « dans un contexte marqué par un accroissement de la gestion administrative et un émiettement des journées de travail, [...] se trouvent dans l'impossibilité d'assumer seuls les missions scientifiques et culturelles de leurs établissements⁵⁷ ». Pour y parvenir, ils sont contraints d'accroître les collaborations avec une multiplicité d'interlocuteurs et doivent pouvoir s'appuyer sur une compétence relationnelle.

Pour les bibliothécaires travaillant sur des projets architecturaux comme pour les avocats ou les conservateurs de musée, la maîtrise de l'interaction est constitutive de la compétence, au point que l'on peut considérer que c'est un trait définitionnel de leur professionnalisme. La capacité à dialoguer avec l'architecte est systématiquement mentionnée par les personnes que nous avons interviewées comme une compétence majeure. Noëlla Du Plessis déclare par exemple : « Le rapport entre architecte et bibliothécaire devrait être ouvert sur le dialogue. L'architecte qui a une vision de ce que devraient être les bibliothèques, une position prescriptive, est quelqu'un qui n'écoute pas et qui donc n'avance pas. [...] Mieux vaut avoir quelqu'un capable de s'imbiber de ce que souhaitent les bibliothécaires, qui d'ailleurs doivent eux aussi faire la même chose vis-à-vis de l'architecte. Il serait tout aussi dramatique que les bibliothécaires aient une idée préconçue de ce que devrait être l'architecture⁵⁸ ». Cela ne signifie nullement que les bibliothécaires en charge de projets architecturaux ne s'appuient pas sur des compétences techniques, tout comme les avocats relativement à leurs propres champs de compétences, mais seulement que ces compétences sont, en-soi, insuffisantes. Il faut souligner le caractère inattendu de cette compétence relationnelle dans une activité qui se donne, de prime abord, comme orientée vers la maîtrise fonctionnelle du bâtiment.

Le face-à-face du bibliothécaire et de l'architecte ne se déroule pas dans un cadre rigide qui fixerait par avance les prérogatives de chacun. La différence des fonctions tenues par l'un et l'autre de ces collaborateurs les amène à construire ensemble un terrain de rencontre qui est au moins aussi relationnel que technique. Cette dimension explique sans doute pour partie l'implication affective très forte des bibliothécaires qui ont participé à des projets architecturaux. L'architecture des bibliothécaires n'est plus comme sous la IIIe République une pure affaire de technicien de la bibliothèque, mais une activité qui suppose l'ouverture sur un autre mode de pensée, qui est celui de l'architecte. S'il y a bien une architecture des bibliothécaires, elle ne désigne donc pas une réalité intangible, mais une manière de s'inscrire dans un projet architectural qui s'est constituée au cours du temps dans le dialogue avec l'architecte.

3. TRANSMETTRE

Les représentations qu'un corps professionnel peut avoir d'un domaine d'activité dépendent dans une proportion non négligeable de la première formation qui lui a été dispensée. On peut donc légitimement se demander dans quelle mesure l'enseignement dispensé aux bibliothécaires oriente leur façon

⁵⁷ Poulard, Frédéric. « Diriger les musées et administrer la culture », in *Sociétés Contemporaines*, 2007, numéro 66, pp. 61 à 78.

⁵⁸ Entretien réalisé le 4 Juin 2016 avec Noëlla Du Plessis. Cf. annexe 5

d'appréhender l'architecture. On peut aussi se demander quel type d'enseignement est le plus adapté pour enseigner l'architecture aux bibliothécaires. La transmission d'un savoir n'a pas lieu que dans l'institution scolaire mais aussi à la faveur de prises de parole où un professionnel exprime sa vision des choses sur un sujet donné, sa manière de penser les problèmes et les éléments de réponse qu'il a pu élaborer avec l'expérience. Cette prise de parole dépend de conditions de possibilité, et fait aussi partie d'une culture professionnelle qu'on peut interroger.

A. Formation initiale et continue

Lorsqu'on se penche sur l'enseignement de la gestion de projet architectural pour les bibliothécaires, on est d'emblée confronté au problème de savoir s'il a sa place dans leur scolarité, s'il doit pleinement être envisagé comme faisant partie de leur futur cœur de métier. Pour tenter de caractériser ce dernier, Bertrand Calenge déclare : « il est dans tout métier ou toute profession constitués des actes clés dans lesquels on reconnaît la spécificité de la profession ou du métier. Pour des bibliothécaires, je tendrais volontiers à placer comme actes clés les actes de diagnostic et de projet bibliothéconomique⁵⁹ ». Manifestement, les éléments d'architecture ne font pas partie de cette base fondamentale évoquée par Bertrand Calenge, quoique cette dernière soit extrêmement mobilisée dans les projets architecturaux aux propres dires des bibliothécaires que nous avons interviewés. Dès lors, la question se pose, doit-on et peut-on enseigner le projet architectural aux bibliothécaires ?

L'enseignement de l'architecture est relativement nouveau pour les bibliothécaires puisqu'il date d'à peine plus d'un demi-siècle. C'est en effet en 1950 que Jean Bleton commence à dispenser des cours sur l'architecture des bibliothèques auprès des candidats au diplôme supérieur de bibliothécaire (DSB) et du certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire (CAFB). Si l'on en croit le manuel qui a été tiré de ses cours, *Local et mobilier des bibliothèques publiques*⁶⁰, cet enseignement, assez complet, présentait les principaux aspects d'un projet architectural en partant des règles fondamentales en matière d'implantation jusqu'aux problèmes techniques à résoudre. Des indications étaient également données sur les dimensions et l'organisation des espaces intérieurs et des magasins afin que les différents services soient répartis de manière fonctionnelle. Enfin, on traitait également la question de l'organisation des services publics, toutes ces indications ayant une visée directement pratique, puisqu'il s'agissait d'aider le bibliothécaire dans l'établissement du programme de la bibliothèque. Dessins, schémas, plans et photographies concrétisaient les exposés théoriques, et dans un souci didactique, des tableaux résumaient les principales notions à retenir. Cet ouvrage se voulait donc clair et accessible « aux bibliothécaires en particulier qui n'ont pu bénéficier de la formation professionnelle donnée depuis 1950, aux candidats au Diplôme supérieur de bibliothécaire ou même à ceux du Certificat

⁵⁹ Calenge, Bertrand. *Bibliothécaire quel métier ?* Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2004, Paris. P. 230.

⁶⁰ Bleton, Jean. *Local et mobilier des bibliothèques publiques*. Paris : Institut pédagogique national, 1958. (Ministère de l'Éducation nationale, Direction des Bibliothèques de France. Instructions sommaires pour l'organisation et le fonctionnement des bibliothèques, IV).

I. Le Bibliothécaire face à l'architecte : compétences et représentations

d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire, les notions et données pratiques qui figurent dans ce livre seront sans doute très utiles⁶¹ ».

Les premiers cours sur l'architecture des bibliothèques étaient donc rares et ne permettaient donc pas aux étudiants d'avoir plusieurs points de vue sur le sujet, faute d'intervenants capables de les proposer. Cela était d'autant plus dommage que l'enseignement de Jean Bleton se démarquait finalement assez peu de la conception des bibliothécaires de la III^e République, la question des fonds documentaires étant mise au centre du dispositif au détriment du lecteur. L'architecture des bibliothèques que l'on enseignait à cette époque tendait à se réduire à une approche fonctionnelle, sans que soit véritablement questionné le rapport entre les questions techniques abordées et le projet bibliothéconomique poursuivi. De ce point de vue, on peut dire que ce premier enseignement préparait assez peu à l'activité prudentielle que nous avons caractérisée dans le précédent paragraphe.

En l'absence de formation continue sur l'architecture des bibliothèques, le reste de la profession pouvait toujours s'informer grâce aux monographies consacrées par Jean Bleton aux constructions de bibliothèques. On y présentait, outre les plans des bâtiments, l'ensemble du processus, de la première phase de décision jusqu'à la dimension fonctionnelle et technique. Comme le remarque Julien Cain, ces publications, pour précises qu'elles fussent, ne visaient pourtant qu'à atténuer une insuffisance : « En l'absence de bons manuels depuis longtemps souhaités, la direction des bibliothèques a publié de nombreuses études techniques, de caractère pratique, destinées aux bibliothécaires aussi bien qu'aux candidats au diplôme supérieur de bibliothécaire et au certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire⁶². »

Dans le cadre de ce mémoire, nous n'avons pas la possibilité de suivre de manière détaillée l'évolution de l'enseignement de la gestion de projet architectural pour les bibliothécaires, d'abord à L'École nationale supérieure de bibliothécaires (ENSB) à partir de 1963, puis à l'Enssib, à partir de 1992, ni de prendre en compte l'Institut de formation des bibliothécaires ou les centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB). Nous ne nous attarderons pas non plus sur le cas de la formation des conservateurs de bibliothèques territoriaux à l'institut national des études territoriales (INET). Nous nous contenterons de mettre au jour les grandes questions relatives à cet enseignement, en nous centrant principalement sur le cas de l'ENSSIB.

À l'heure actuelle, l'enseignement de l'architecture dans le cursus des bibliothécaires fait débat, moins, sans doute, en raison de dissensions sur ce que devraient être l'architecture des bibliothèques et la bonne manière de l'enseigner, que relativement à ce que devrait être le cursus scolaire des bibliothécaires en général. En effet, l'étendue des domaines à aborder est telle qu'elle met le directeur d'études face à un choix fort bien résumé par Jean-Claude Utard : « la question se pose de l'articulation entre un savoir polyvalent et celui des spécialisations : la formation doit-elle viser une sorte d'homogénéisation du métier, insister sur son tronc commun, ou doit-elle faire une large place à la diversification ? La recette est probablement de concevoir la formation initiale (...) comme un processus qui part d'un métier source vers un profil de

⁶¹ « Instructions sommaires pour l'organisation et le fonctionnement des bibliothèques publiques ». Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1958, n° 10, p. 713-714. Disponible en ligne : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1958-10-0713-003>>. ISSN 1292-8399.

⁶² Cain, Julien, BBF, première année, 1956, page 5.

spécialité, le métier cible relevant de la spécialisation de l'agent^{□63}». Cette solution est assez largement celle qui a été adoptée par l'ENSSIB, car même la récente intégration d'un parcours Service public ou Patrimoine pour le deuxième semestre du diplôme de conservateur des bibliothèques ne peut véritablement être envisagée comme un début de spécialisation.

La question qui se pose relativement à l'architecture est de savoir si elle fait partie de ce tronc commun évoqué par Jean-Claude Utard. André-Pierre Syren souligne que l'inspection générale des bibliothèques semble assez partagée sur ce point^{□64}. En effet, dans un rapport de l'IGB de 1996 sur les BMVR, Jean-François Jacques constate que le progrès technologique est mesurable mais demeure fort réservé pour ce qui touche à la programmation : « on peut réellement dire qu'il n'y a pas rassemblement des idées, élaboration d'une pensée commune, d'une culture architecturale ou bibliothéconomique commune⁶⁵ ». Cette absence d'une culture architecturale commune lui semble préoccupante, y compris du point de vue pratique du rapport avec l'architecte : « faute de culture commune quel langage le bibliothécaire va-t-il utiliser pour décrire à l'architecte la vie dans la bibliothèque[□] ? ». De ce point de vue, il semblerait légitime de réserver une part à l'enseignement de l'architecture des bibliothèques dans la formation des bibliothécaires. Pourtant, comme le remarque André-Pierre Syren, lorsque l'inspection générale des bibliothèques évalue l'ENSSIB en 2001, elle s'étonne de l'importance de la place faite à la construction : « l'importance de la place faite à la construction (23 heures) parmi ces mêmes enseignements obligatoires mériterait à tout le moins des explications^{□66} ». André-Pierre Syren trouve ce positionnement paradoxal^{□67}, car il semble contradictoire de regretter d'une part qu'il n'y ait pas de culture architecturale commune aux bibliothécaires, et de refuser d'autre part que les bases de cette culture soient posées au cours de la scolarité des bibliothécaires.

En réalité, ce paradoxe n'est qu'apparent si l'on prend garde de lire la note ajoutée par le rédacteur du rapport : « La présence de ce cours parmi les enseignements obligatoires serait d'autant plus justifiée s'il y était question non pas seulement de préparer une construction, activité que tous les conservateurs ne rencontreront pas à court terme et qui paraît donc relever davantage de la formation continue, mais plus généralement d'architecture et d'aménagement, dans tous leurs aspects (mobilier, signalétique, etc.), des bibliothèques. En effet, une réflexion sur ces sujets constitue avec d'autres un bon mode d'approche des services à rendre au public⁶⁷ ». □ La distinction posée ici est en réalité capitale pour comprendre ce que peut signifier l'idée même d'une « architecture des bibliothécaires ». L'appréhension des paramètres techniques d'un projet architectural ne concerne qu'une dimension de cette architecture. L'autre dimension concerne l'intelligence de l'espace de la bibliothèque, à travers des paramètres comme l'aménagement intérieur ou la signalétique. Tous les bibliothécaires, comme l'affirme l'auteur du rapport de l'IGB, devraient avoir une telle intelligence de l'espace pour servir au mieux le public. De ce point de vue, on peut considérer que l'initiation à l'architecture fait pleinement partie du tronc commun de la formation des

⁶³ Utard, Jean-Claude. In Bertrand Calenge dir. *Bibliothécaire quel métier ?* Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2004, p. 66. Jean-Claude Utard emprunte énormément pour cette analyse à Bertrand Callence, *A quoi former les bibliothécaires, et comment ?* Bulletin des bibliothèques de France, t. 40, n. 6, 1995.

⁶⁴ Syren, André-Pierre. « Vers une bibliothèque de synthèse : architectes et bibliothécaires à l'heure du document numérique », in *Demain, le livre*. Lardellier et Michel Melot. Dir., Paris : L'harmattan, 2007, p. 131

⁶⁵ Inspection Générale des Bibliothèques, Rapport annuel 2001, mai 2002, page 61.

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*

bibliothécaires. En revanche, la formation à la gestion technique du projet architectural, ne fait pas partie de ces compétences fondamentales pour le bibliothécaire.

Cette distinction est au fond la clé qui explique la très grande disparité des réponses que nous avons obtenues lorsque nous avons demandé aux bibliothécaires si l'architecture devrait faire partie des enseignements du tronc commun. À titre d'exemple, Marie-Françoise Bisbrouck, qui a assuré pendant des années des cours sur l'architecture des bibliothèques à l'ENSSIB déclare : « Apprendre à lire un plan est une chose importante mais seulement si l'on a un projet à gérer. Il me semble donc que cette partie de la formation ne doit pas avoir lieu dans le cadre de l'enseignement général de l'ENSSIB, mais dans celui de la formation continue. [...] Mais il serait très important qu'il y ait dans la formation initiale des conservateurs une journée au minimum consacrée à la problématique de l'aménagement des espaces des bibliothèques [...], qui permette de poser des jalons pour les collègues qui vont prendre des postes et qui seront confrontés très rapidement à la question de leurs espaces, cette question étant d'abord celle des services que l'on veut offrir aux utilisateurs. Lorsqu'on détermine de nouveaux services à développer pour les utilisateurs interviendra toujours la question du remaniement des espaces. C'est dans ce sens-là que j'affirme qu'il est important d'avoir un minimum d'enseignement à l'ENSSIB pour tous les futurs conservateurs, et pas seulement pour la poignée d'entre eux qui se destine au service public⁶⁸ ». Marie-Françoise Bisbrouck distingue très nettement entre l'intelligence des espaces de la bibliothèque et la maîtrise technique de la gestion de projet architectural.

Dans la position de la question directrice de ce mémoire, en introduction, nous nous demandions quel sens pouvait avoir le terme même d'une « architecture des bibliothécaires ». La réponse la plus fondamentale renvoie à un certain sens de l'espace de la bibliothèque, qui appréhende les services à mettre en œuvre dans une spatialité qui leur donne corps. Ce tissage entre la machine fonctionnelle qu'est la bibliothèque et sa forme spatiale est un mode de pensée *sui generis* qui relève en propre de la pensée du bibliothécaire. Si la fonction du bibliothécaire qui se livre à une telle activité ne se confond pas avec celle de l'architecte, puisqu'il ne trace pas les formes du bâtiment, il a bien affaire à l'espace, à la spatialité de la bibliothèque, et ne se contente pas de gérer des fonctions désincarnées. C'est tellement vrai que les architectes eux-mêmes font référence à cette capacité du bibliothécaire à spatialiser les fonctionnalités comme à un élément essentiel pour construire avec lui la future bibliothèque. Le plus souvent les architectes reconnaissent cette compétence aux bibliothécaires « Je trouve que les bibliothécaires sont plutôt sensibles à l'espace. Ce ne sont pas les utilisateurs les moins expérimentés auxquels on a eu à faire, loin de là. En général, ils comprennent bien l'espace et les questions d'architecture, donc les choses se passent plutôt bien en général⁶⁹ ». Certains architectes considèrent toutefois que cette capacité est parfois insuffisante : « Les bibliothécaires devraient avoir davantage de formations là-dessus, pour se projeter dans l'espace et non pas réagir quand les choses sont mises en place⁷⁰ ». Ce qui est ici essentiel, c'est que l'architecte lui-même, lorsqu'il se réfère au bibliothécaire, attend de lui une aptitude à spatialiser ses pensées. De l'aveu même de l'architecte, il ne s'agit donc nullement de la part du bibliothécaire d'une transgression de son domaine de compétence, mais bien de l'exercice d'une compétence que l'on est en droit d'attendre de lui.

Cette architecture des bibliothécaires, il est très important de le souligner, n'est pas une spécialité disjointe du reste de l'activité des bibliothécaires, mais se construit sur ces actions de diagnostic et de projet bibliothéconomique que

⁶⁸ Entretien réalisé le 30 Mai 2016 avec Marie-Françoise Bisbrouck. Cf. annexe 2.

⁶⁹ BADIA, Marie-Hélène. In Schneider, Philippe. *Op.cit.* p. 45

⁷⁰ SOGNO, Françoise. In Schneider, Philippe, *Op.cit.* p. 45

Bertrand Calenge place au cœur de la profession de bibliothécaire. Comme le dit Floriane Berti à propos des projets architecturaux : « Ce qui me semble prioritaire, et qui détermine ensuite une certaine légitimité pour gérer un tel projet, c'est d'abord d'être très solide sur les services au public. Dans ma formation initiale, j'avais choisi le parcours service public et j'ai eu un module sur l'architecture assuré par Marie-Françoise Bisbrouck qui avait été passionnant. Pour moi c'est quand même la cerise sur le gâteau, mais le plus fondamental c'est d'être très bien formé sur les services⁷¹ ». Si l'architecture des bibliothécaires relève d'une intelligence de l'espace, elle s'ancre aussi dans une connaissance des services et du projet bibliothéconomique qu'elle permet.

Quant aux éléments techniques d'architecture que le bibliothécaire en charge d'un projet architectural doit posséder, ils ne relèvent pas d'un tel mode de pensée *sui generis*. Ce sont de simples outils qu'il doit maîtriser pour être à même de dialoguer, d'abord avec l'architecte, puis avec les autres corps de métier intervenant sur le chantier. Un consensus semble avoir lieu sur le fait que de tels éléments doivent être réservés à la formation continue, d'une part parce qu'ils ne seraient pas utiles à tous les bibliothécaires, d'autre part parce que leur technicité requiert plus de temps qu'il ne serait raisonnable d'y consacrer dans le cadre de la formation initiale. Laurent Matejko déclare par exemple: « Il me semble légitime qu'on ait des formations approfondies en gestion d'équipe ou en gestion de projet. Si on est confronté à une question de construction, on peut se former spécifiquement à ça. C'est bien plus porteur. Très peu d'entre nous seront confrontés à des projets de construction de rénovation ou d'extension. On a toujours le temps de se former par rapport à ça⁷² ».

D'une manière générale, les conservateurs ayant bénéficié des stages de formation continue organisés par l'ENSSIB sur l'architecture s'accordent à reconnaître la qualité de l'enseignement qui y est dispensé : « Être chargé d'un tel projet supposera donc toujours une remise à niveau des connaissances, ce que la formation continue de l'ENSSIB, telle que je l'ai moi-même suivie, fait très très bien. Il s'agit de cours très pragmatiques sur la conduite de projet, sur le dialogue avec un programmiste, sur les choix architecturaux, sur la signalétique, autant de choses qui doivent se faire très près de la réalisation du projet lui-même⁷³ ». Néanmoins, certains bibliothécaires ayant travaillé sur des projets architecturaux ont appris en autodidacte : « je n'ai eu aucune formation sur l'architecture [...], j'ai appris sur le tas, en interrogeant les collègues⁷⁴ ». Sylvie Thevenot souligne que cela n'est possible qu'à condition d'avoir une bonne expérience en bibliothèque. Cela rejoint tout à fait le point de vue de Floriane Berti puisque c'est bien les connaissances liées aux services et fonctionnalités de la bibliothèque qui permettent rapidement d'acquérir les éléments nécessaires à leur mise en espace.

Comme le soulignait Bernadette Seibel dans l'ouvrage déjà mentionné la sélection des bibliothécaires privilégiant la détention d'un haut niveau universitaire, on peut penser qu'ils ont la capacité de raisonnement pour acquérir rapidement les connaissances techniques spécifiques à l'architecture. Aucun des bibliothécaires que nous avons interrogés n'a déclaré avoir pâti d'une absence de formation technique à l'architecture dans la conduite d'un projet architectural. Cette activité que nous avons qualifiée de prudentielle, pour souligner qu'elle ne se réduit pas à la pure application de règles, tolère sans doute cette approche d'autodidacte, les bibliothécaires étant déjà suffisamment construits

⁷¹ Entretien réalisé le 8 Juillet 2016 avec Floriane Berti. Cf. Annexe 2

⁷² Entretien réalisé le 31 Mai 2016 avec Laurent Matejko. Cf. Annexe 12

⁷³ Entretien réalisé le 9 Juin avec Isabelle Eleuche. Cf. Annexe 6

⁷⁴ Entretien réalisé le 23 Juin 2016 avec Sylvie Thevenot. Cf. annexe 15

intellectuellement pour apprendre par eux-mêmes les éléments techniques nécessaires.

La qualité des formations à l'architecture des bibliothèques en France a pour corollaire le professionnalisme des bibliothécaires en charge projets architecturaux. Dans leur grande majorité, les architectes reconnaissent ce professionnalisme. Comme le dit Philippe Schneider : « Les bibliothécaires sont vus comme compétents et légitimes pour dialoguer avec l'équipe de l'architecte⁷⁵ ». Cela va tout à fait dans le sens du constat dressé par Marie-Françoise Bisbrouck dans un ouvrage récent à propos de l'évaluation des bâtiments de bibliothèques universitaires françaises. « Les collègues sont de meilleurs connaisseurs qu'auparavant dans le domaine de la construction des bibliothèques ; ils peuvent donc, au cours du processus de construction ou de restructuration, infléchir certaines décisions qui seraient mauvaises pour le fonctionnement futur de la bibliothèque⁷⁶ ». Cette compétence des bibliothécaires explique dans une large mesure, selon Marie-Françoise Bisbrouck, qu'il y ait sensiblement moins de défauts constatés dans les nouveaux bâtiments.

B. Bâtir, penser et dire

La transmission du savoir acquis par les bibliothécaires en matière d'architecture de bibliothèque ne se limite pas à l'enseignement scolaire. La participation à des colloques, la prise de parole dans des articles ou des livres contribuent à construire cette culture architecturale commune que Jean-François Jacques appelait de ses vœux. Il est donc important de se demander comment la parole sur l'architecture a pu contribuer à l'élaboration de cette culture, mais aussi d'examiner les conditions de possibilité pour qu'une telle prise de parole soit fructueuse, et dans quelle mesure cette expression peut être en butte à des difficultés.

L'offre de colloques sur l'architecture des bibliothèques est assez abondante. L'ENSSIB en organise un certain nombre dans le cadre de ses journées d'études, et un groupe comme Liber architecture a justement pour vocation de promouvoir les échanges d'expérience entre les bibliothécaires et les architectes européens. La Fédération Internationale des Associations et Institutions de Bibliothèques (IFLA), poursuit le même objectif, parmi d'autres, au niveau international.

Le colloque a donc pour fonction d'aider les professionnels à rentrer dans le monde de l'architecture des bibliothèques, ou à se tenir informé de ce qui s'y produit.

Nous l'avons déjà mentionné, les bibliothécaires que nous avons interrogés insistent tous sur l'intérêt pratique que de tels colloques ont à leurs yeux. Dans la continuité des propos de Philippe Marcerou, Sylvie Thevenot déclare : « Oui, c'est

⁷⁵ Schneider, Philippe. *Op.cit.* p. 45

⁷⁶ Bisbrouck, Marie-Françoise. *Bibliothèques d'aujourd'hui. À la conquête de nouveaux espaces*. Paris : Editions du cercle de la librairie, 2010, p. 376.

I. Le Bibliothécaire face à l'architecte : compétences et représentations

très important la réflexion sur l'architecture on ne va pas pouvoir s'en passer. Les bibliothèques évoluent dans leur offre de services, il va bien falloir qu'en termes d'architecture on prenne ça aussi en compte. Les échanges, les retours sur expérience, savoir ce qui a marché ou raté, pour moi c'est cela qui importe. On est vraiment sur du pratique. Si l'on fait ça de manière très éloignée de la réalité de fonctionnement à mon avis il y aura un problème. L'échange doit être orienté sur du pratique⁷⁷». C'est d'ailleurs cette dimension pratique qui fait que le groupe Liber Architecture est plus intéressant aux yeux des bibliothécaires : « L'IFLA étant internationale, les présentations de projets portés par de tout petits pays ne sont pas nécessairement intéressantes par rapport à votre programme, votre budget, ou vos problématiques techniques. Liber étant centré sur les bibliothèques européennes est plus intéressant⁷⁸ ». Cette différence d'intérêt se retrouve également chez les bibliothécaires qui participent directement à ces groupes. Marie-Françoise Bisbrouck, par exemple, a cessé sa collaboration avec l'IFLA dont la structure, trop grosse, permet difficilement de collaborer avec les collègues entre deux congrès annuels. En revanche, elle poursuit son travail avec LIBER, car le niveau européen permet plus facilement de se rencontrer, de discuter, ou de visiter de nouvelles bibliothèques : « Le travail est beaucoup plus suivi et l'on arrive ainsi à développer davantage de liens avec les collègues européens qui sont dans ce groupe. C'est la raison pour laquelle cela m'a paru plus opérationnel et donc plus enrichissant, à la fois pour moi-même mais aussi pour ce que l'on peut apporter aux autres sous la forme des séminaires⁷⁹».

Les colloques sur l'architecture permettent de discuter les grandes problématiques auxquelles sont confrontés des bibliothécaires dans l'exercice de leur métier, notamment en ce qui concerne l'aspect technique des bâtiments. Des thèmes comme l'éclairage des bâtiments, notamment artificiel, ou le traitement phonique, reviennent très régulièrement. Marie-Françoise Bisbrouck souligne deux problématiques qui sont absolument centrales. La première concerne le fait de savoir comment modifier un bâtiment qui ne répond plus aux besoins des utilisateurs : « La problématique étant de savoir comment en partant d'un bâtiment X ou Y, qui présente tel ou tel défaut aujourd'hui, on peut parvenir à en tirer quelque chose de meilleur [...] comment faire en sorte qu'un bâtiment qui a vingt-cinq, trente ou trente-cinq ans d'âge arrive à être aménagé différemment, avec ou sans extension, pour le réadapter à des réalités nouvelles et aux nouvelles technologies⁸⁰». La deuxième problématique concerne les bâtiments partagés entre différents types d'utilisateurs, c'est-à-dire les équipements intégrés. Développer des activités en commun au sein d'un bâtiment suppose d'avoir les espaces qui conviennent, ce qui pose la question de l'intégration et de la complémentarité des équipements.

Les colloques sur l'architecture permettent donc aux bibliothécaires de partager leurs connaissances et de trouver des solutions relativement aux problèmes qu'ils rencontrent. Ils sont particulièrement adaptés à la dimension prudentielle de l'activité du bibliothécaire qui gère un projet architectural. En effet, ces colloques prétendent moins donner des règles intangibles que de présenter des exemples intéressants des problématiques rencontrées et des solutions qui peuvent y répondre. Ces exemples ne sauraient être repris tels quels, mais donnent aux bibliothécaires un répertoire de cas pratiques sur lequel il pourra s'appuyer lorsqu'il aura à délibérer sur telle ou telle question. De ce point de vue, les colloques semblent être un complément indispensable à l'enseignement scolaire.

⁷⁷ Entretien réalisé le 23 Juin 2016 avec Sylvie Thevenot. Cf. annexe 15

⁷⁸ Entretien réalisé le 6 Juin 2016 avec Julien Brault. Cf. annexe 3

⁷⁹ Entretien réalisé le 30 Mai 2016 avec Marie-Françoise Bisbrouck. Cf. annexe 2.

⁸⁰ *Ibid.*

Bien entendu, la culture d'un corps professionnel ne saurait être constituée exclusivement de recettes ou de savoir-faire. L'architecture des bibliothécaires n'échappe pas à la règle, elle appelle une réflexion sur la pratique même du métier, ses enjeux techniques, sociaux ou politiques. Les colloques sur l'architecture abordent bien cette dimension théorique mais leur visée, essentiellement pratique, appelle un complément indispensable dans la pratique éditoriale. Comment les bibliothécaires écrivent-ils dans les revues ou les monographies consacrées à l'architecture ? Quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent pour tenter d'élaborer une réflexion sur leurs pratiques ?

Nous avons montré que les prises de position des bibliothécaires relativement à l'architecture ont pu prendre au cours de l'histoire une dimension polémique, en se situant dans une concurrence vis-à-vis du corps des architectes. Qu'en est-il de cette prise de parole après la seconde guerre mondiale où les bibliothécaires n'avaient plus à se préoccuper de défendre leur légitimité face au corps des architectes ? Nous avons vu que les membres de la direction des bibliothèques comme Jean Bleton ou Pierre Lelièvre, Julien Cain ou Étienne Dennerly produisirent dans les revues professionnelles comme *Le Bulletin d'information de la direction des bibliothèques de France* une abondante littérature sur la construction, l'aménagement et l'équipement des bibliothèques. Néanmoins, ce sont surtout des articles informatifs, y compris pour ceux publiés dans des revues d'architecture. Cette coloration des écrits des bibliothécaires sur l'architecture ne changera pas fondamentalement, même dans les années 1980 où de nouvelles revues comme *Livres Hebdo* offrirent aux bibliothécaires un nouvel espace d'expression.

C'est sans doute cette dimension largement descriptive des écrits des bibliothécaires sur l'architecture qui amène Jacqueline Gascuel à dresser un constat particulièrement sévère à leur endroit : « À quelques exceptions près [...], les articles publiés dans les revues professionnelles à l'occasion de la mise en service d'un nouveau bâtiment, évacuent en trois ou quatre lignes (parfois complétées par une fiche technique précisant quelques données chiffrées) tout ce qui concerne le bâtiment pour s'étendre longuement soit sur la richesse des fonds ou des supports, sur les outils d'accès à l'information, soit sur l'envolée des statistiques ou la conquête d'un nouveau public. Même les numéros spéciaux des revues professionnelles intitulés *Bâtiments* parlent de bien d'autres choses que de bâtiments. Il en va de même dans l'ouvrage publié en 1993 à l'initiative de la Direction du livre et de la lecture, *Bibliothèque, une nouvelle génération : dix ans de construction pour la lecture publique*. Les monographies consacrées à chacune des soixante-six bibliothèques présentées ne comportent ni plans, ni croquis. Les photographies sont belles mais ne cherchent pas à mettre en valeur le parti des architectes ; les textes puisent leur inspiration dans les bilans d'activité. Pourtant les revues ou les ouvrages d'architecture savent nous parler de ces bâtiments, et pas seulement d'un point de vue esthétique, car les critiques spécialisés sont conscients que l'architecture n'est pas un art libre, elle ne peut congédier l'usage⁸¹ ». En dénonçant l'incapacité des bibliothécaires à produire un véritable discours critique sur l'architecture des bibliothèques, Jacqueline Gascuel semble mettre en cause une culture professionnelle dans son ensemble, car elle souligne que les architectes relèvent excellemment ce défi.

Cette incapacité du corps des bibliothécaires à élaborer une véritable réflexion sur la pratique de la gestion de projet architectural mérite sans doute d'être nuancée, si l'on en croit Hélène Caroux qui remarque que depuis une période récente : « les bibliothécaires ne s'expriment plus uniquement sur la fonctionnalité

⁸¹ Gasquel-Cart, Jacqueline. « Quand les bibliothécaires parlent d'architecture », in *Thérèse Kleindienst* dir *Le livre et l'art. Études offertes en hommage à Pierre Lelièvre*. Paris : Somogy éditions d'art, 2000, p. 79.

mais bel et bien sur l'esthétique⁸²». Cette inflexion marque sans doute une forme de maturité de la réflexion des bibliothécaires sur l'architecture — non pas au sens où l'avis esthétique aurait plus de valeur intrinsèque que celui portant sur la fonctionnalité, mais parce que le bibliothécaire, nous l'avons vu, doit pouvoir accéder à une vision d'ensemble qu'une limitation au seul point de vue fonctionnel ne lui permettrait pas. Néanmoins, Hélène Caroux remarque que les bibliothécaires ayant eu la responsabilité de concevoir et de suivre la construction n'en témoignent généralement pas, et cite à ce propos Marie-Françoise Bisbrouck qui déclare : « Le problème, c'est que mes collègues n'écrivent pas sur le bâtiment, sur leur expérience, sur le travail considérable que cela implique, il est donc toute une part d'information qui n'est jamais utilisable⁸³ ». Malgré une certaine évolution, il y aurait donc encore une réelle difficulté à partager le travail de réflexion qu'implique la gestion d'un projet architectural.

Comment rendre compte de cette difficulté à témoigner d'une pratique de la part d'un corps professionnel intellectuellement formé pour le faire ? Une première hypothèse serait d'avancer un désintérêt d'une grande partie de la profession pour ces questions. Cette explication semble peu convaincante, car les journées d'étude sur l'architecture des bibliothèques intéressent généralement un public allant bien au-delà des seuls bibliothécaires en charge de projets architecturaux. Certains bibliothécaires que nous avons interviewés considèrent d'ailleurs que le besoin d'information en la matière n'est toujours pas satisfait : « il y aurait une question importante, celle de savoir comment on capitalise professionnellement les connaissances de ceux qui travaillent sur des projets comme ça. C'est la question de la transmission. Souvent, on a des personnes-ressources pendant quelques années parce qu'ils sont sur un projet ou viennent d'en achever un. Mais, les conservateurs sont polyvalents, peuvent changer de domaine, et c'est une question intéressante de savoir comment capitaliser les connaissances de ceux qui ont travaillé sur des projets architecturaux. Il serait par exemple intéressant à l'ENSSIB qu'un cours débouche non seulement sur une bibliographie mais aussi sur une liste de personnes-ressources même si elles ne sont pas intervenues pendant les cours⁸⁴ ».

Une autre explication nettement plus plausible tiendrait à l'énorme investissement que représente la gestion d'un projet architectural, et que mentionnent d'ailleurs la plupart des bibliothécaires que nous avons interviewés. C'est par exemple le cas de Laurent Matejko qui déclare : « La gestion d'un projet architectural demande un engagement très fort qui implique en termes d'horaires dans les soixante heures par semaine. Les occasions de baisser les bras il y en a tous les jours. C'est une bataille quotidienne avec des contraintes de tous les côtés [...]. Mais c'est beaucoup de satisfaction aussi, quand on voit le résultat avec tous les gens qui viennent⁸⁵ ». Le bibliothécaire en charge d'un projet architectural n'aurait tout simplement pas le loisir de témoigner de son expérience, faute d'avoir le temps et l'énergie nécessaires pour le faire.

Un autre facteur peut expliquer la difficulté des bibliothécaires à témoigner sur leur expérience, qui est la dimension prudentielle de la gestion de projet architectural. Sur ce qui n'est pas susceptible de donner lieu à des règles strictes, il est bien évidemment difficile de témoigner. Le savoir-faire du praticien prudentiel, tel le tour de main du potier, échappe difficilement à la sphère de l'expérience privée. C'est tout à fait le sens des propos tenus par Anne-Marie Bertrand, alors directrice de publication de la revue *Interlignes*, qui précisait dans l'introduction

⁸² Caroux, Hélène. *Op.cit.* p. 254

⁸³ Bisbrouck, Marie-Françoise, in Caroux, Hélène. *Op.cit.* p. 254

⁸⁴ Entretien réalisé le 6 Juin 2016 avec Julien Brault. Cf. annexe 3

⁸⁵ Entretien réalisé le 31 Mai 2016 avec Laurent Matejko. Cf. annexe 12

I. Le Bibliothécaire face à l'architecte : compétences et représentations

du numéro thématique consacré au bâtiment : « partager nos expériences et nos informations permet à la fois de faire le point sur nos pratiques (statistique ; bilan) et d'être un outil de travail (dynamique ; prospective). Les bâtiments de bibliothèque sont un exemple redoutable de la difficulté de l'exercice (...) car, ou bien on photographie l'existant et on sombre dans le pittoresque [...] ce qui n'intéresse personne, et plus grave ne peut rien apprendre à personne ; ou bien on cherche à élaborer une méthode, à accumuler des enseignements, à capitaliser les acquis [...]. Or, sur ce point de vue, vous le verrez, les collaborateurs de ce dossier sont plutôt réservés, voire sceptiques⁸⁶ ».

Nous avons vu que l'architecture des bibliothécaires correspond à une manière spécifique d'appréhender l'espace de la bibliothèque, qui s'est construite au fil du temps, dans un dialogue d'abord difficile, puis de plus en plus fécond avec l'architecte. Les bibliothécaires sont dans l'ensemble bien formés pour se livrer à cet exercice, mais il est d'une nature telle qu'il requiert des capacités réflexives et relationnelles qui interdisent de le réduire à un ensemble de protocoles. Reste à comprendre comment les bibliothécaires parviennent à inscrire leur action dans la concrétude du dispositif technique, social et politique, qui est celui des projets architecturaux auxquels ils collaborent.

⁸⁶ Bertrand, Anne-Marie. In « Bâtiment », *Interlignes*, numéro 9, 1988, page 2

II. PLACE DU BIBLIOTHECAIRE DANS LE DISPOSITIF ARCHITECTURAL

La caractérisation de l'architecture des bibliothécaires ne saurait s'en tenir à une description des rapports du bibliothécaire et de l'architecte. En effet, la construction des bibliothèques repose sur un dispositif complexe qui mobilise plusieurs acteurs. Il convient donc de décrire la place du bibliothécaire à l'intérieur de ce système, en se demandant quelle marge de manœuvre est la sienne, et dans quelle mesure son action peut être partiellement déterminée par les différentes instances avec lesquelles il est amené à composer.

Si les bibliothécaires ont bien une manière spécifique de penser l'espace de la bibliothèque, cette pensée est toujours prise dans un contexte plus vaste, qui s'ouvre d'un côté sur les questions relatives aux usagers, et de l'autre sur celles liées au management. Nous nous demanderons donc dans quelle mesure l'architecture des bibliothécaires ne renvoie pas, parallèlement à une certaine conception de l'espace, à une appréhension globale de la bibliothèque, qui embrasse d'un seul regard les problématiques relatives au bâtiment et celles liées au fonctionnement de la bibliothèque.

1. ACTEURS ET FONCTIONS

A. Le maître d'usage

Une liste succincte des différents acteurs participant avec le bibliothécaire au projet architectural de bibliothèque permet de se représenter les différentes fonctions tenues. Les élus représentent la collectivité propriétaire, maître d'ouvrage du futur équipement. Le programmiste aide le bibliothécaire à élaborer le programme, en apportant un appui, notamment technique, de mise en forme pour sa rédaction. Dans certains cas, il peut aussi effectuer une assistance à la maîtrise d'ouvrage, qui prolonge ce travail. L'architecte, quant à lui, crée la forme spatiale du bâtiment, qui doit apporter des solutions aux problèmes soulevés par le programme. Les techniciens municipaux réalisent les études de faisabilité, effectuent un suivi des différentes phases des marchés et du chantier et préparent la maintenance de l'équipement.

Bien que le bibliothécaire soit la personne la plus présente tout au long du projet, reliant indirectement les autres intervenants, il est beaucoup plus difficile de décrire ses fonctions. Lorsqu'on cherche à les caractériser, on est d'emblée frappé par le fait qu'il est même difficile de les nommer, puisque aucun usage ne s'est véritablement imposé en la matière. À côté du maître d'ouvrage qui commande la bibliothèque, et de l'architecte, le maître d'œuvre qui la dessine, le bibliothécaire a longtemps fait figure de collaborateur privé de dénomination. Cela pourrait sembler anecdotique, si cette omission purement linguistique ne faisait écho à un certain flottement du statut du bibliothécaire sur un projet architectural.

II. Place du bibliothécaire dans le dispositif architectural

Pour s'en convaincre, il n'est que de lire le texte qu'Alban Daumas, alors Conservateur en chef et Directeur de la Bibliothèque de l'Université de Nice : « Construire des bibliothèques (enfin, au moins une) pour un bibliothécaire, quelle chance ! Sans doute, faudrait-il mieux dire participer, peut-être, à la construction d'une bibliothèque. Car d'emblée il vous faut le savoir : vous n'êtes pas le maître d'œuvre, vous n'êtes pas les multiples services parisiens du ministère de l'éducation nationale ou autre qui sont concernés, ni le recteur, ni l'ingénieur régional de la DESUS, ni le ou les présidents, ni les directeurs, ni le secrétaire général, ni... vous n'êtes que l'utilisateur final. C'est pourquoi il ne sera pas toujours facile de vous faire entendre⁸⁷. ». À la veille du renouveau de l'architecture des bibliothèques dans les années 1990, le statut du bibliothécaire sur un projet architectural ne semble donc susceptible que d'une définition négative et ceci, nous dit-on, a un impact direct sur son manque de crédit auprès des autres acteurs avec lesquels il est amené à collaborer.

Qu'en est-il de ce statut aujourd'hui ? De l'avis général des bibliothécaires que nous avons interviewés, les choses ont évolué, mais non pas d'une manière univoque. Marie-Françoise Bisbrouck insiste sur l'importance du positionnement du maître d'ouvrage, plus décisif encore que celui de l'architecte : « La maîtrise d'ouvrage [...] pose souvent problème, car dans les opérations réalisées pour une ville ou pour une université, on a souvent une maîtrise d'ouvrage complètement déconnectée de la réalité de l'opération en tant que telle à cause du système de financement. Pour les bibliothèques universitaires, mais aussi pour les bibliothèques publiques, il y a ce qu'on appelle des financements croisés où une région, un département ou une communauté de communes assureront la maîtrise d'ouvrage dès lors qu'elle apporte le maximum d'argent pour construire la bibliothèque. À partir de là, il y a un éloignement entre le maître d'ouvrage payeur et tout-puissant et l'université ou la commune utilisatrice, car une région ou un département n'est ni une université ni une commune, et [peuvent], d'une certaine manière, ne pas se préoccuper de la façon dont les choses se passent. De fait, si une région ou un département endossent la responsabilité de maître d'ouvrage, il arrive que ces derniers n'aient pas envie que le bibliothécaire, qui pourtant va être le premier utilisateur de la future bibliothèque, vienne poser des questions ou s'adresse à l'architecte pour préciser ses attentes⁸⁸ ». Le fait que le bibliothécaire puisse encore avoir à s'imposer à notre époque est d'autant plus frappant vu l'importance des chantiers sur lesquels il a eu l'occasion de travailler au cours des nombreuses constructions de ces vingt dernières années.

Le peu de crédit dont jouit parfois le bibliothécaire dans le dispositif architectural se manifeste de plusieurs façons. Tout d'abord, si le directeur du livre et de la lecture, ou son représentant, sont présents au sein des jurys, c'est rarement le cas pour les bibliothécaires, dont l'avis est d'ailleurs plutôt consultatif. Il est vrai que cette relative absence de bibliothécaires au sein des jurys s'explique en partie par leur présence au sein de la commission technique, ces deux fonctions étant rigoureusement incompatibles. En tout état de cause, cette participation du bibliothécaire à la commission technique ne semble pas peser suffisamment sur la décision finale car, comme le montre Hélène Caroux, la plupart des membres du jury ignore les spécificités de ce type de programme : « Cette méconnaissance les amène à sous-estimer l'importance accordée aux liaisons et à l'organisation des espaces et à privilégier les éléments qu'ils peuvent juger (volumétrie, esthétique). D'autre part, l'aspect formel est aujourd'hui un élément intrinsèque à toute construction d'équipements publics puisqu'il permet d'accroître sa visibilité aussi bien au sein du tissu urbain que sur les dépliants touristiques et les campagnes d'affichage promouvant un certain cadre de vie⁸⁹ ». L'avis du

⁸⁷ Daumas, Alban. « Les heurs et malheurs du bibliothécaire constructeur ou « Il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre ni de réussir pour persévérer » ». In *Mélange Jean Bleton. Construction et aménagement des bibliothèques*, Paris : Éditions du cercle de la librairie, 1986, page 41.

⁸⁸ Entretien réalisé le 30 Mai 2016 avec Marie-Françoise Bisbrouck. Cf. annexe 2

⁸⁹ Caroux, Hélène. *Op.cit.* p. 198.

bibliothécaire est donc rarement pris en compte dans les jurys, même si un certain nombre de bibliothécaires que nous avons interviewés déclarent qu'ils y ont été entendus.

Hélène Caroux note aussi que « les bibliothécaires ne sont que très rarement admis lors des réunions de chantier alors que leur présence permettrait d'améliorer certains détails qui ne sont visibles qu'au moment de l'exécution ». Remarquons tout de même qu'il s'agit peut-être d'une tendance générale mais qui ne correspond pas à ce qui nous a été rapporté par les bibliothécaires. Philippe Marcerou déclare par exemple : « Il est à mon sens essentiel que les bibliothécaires soient présents toutes les fois qu'ils pourront avoir leur mot à dire. Autrement dit, j'ai exigé que dans les deux cent sept réunions de chantier la bibliothèque de la Sorbonne soit présente ou représentée. Et sur les deux cent sept, nous, c'est-à-dire la directrice adjointe, la responsable du chantier ou moi avons été présents. Pour ma part, j'ai été présent à cent soixante-dix des deux cent sept⁹⁰ ».

Pour Marie-Françoise Bisbrouck, la distance entre le maître d'ouvrage officiel et l'instance qui utilisera effectivement le bâtiment peut donc avoir pour première conséquence d'empêcher le bibliothécaire de prendre pleinement sa place dans le dispositif architectural. Il s'agit là d'une situation extrêmement dommageable puisque seule la collaboration active du bibliothécaire assure une véritable continuité entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, les bureaux d'études techniques qui collaborent avec l'architecte et le futur public de la bibliothèque. Cet impératif de continuité exigerait d'ailleurs que le bibliothécaire participe à toutes les phases du projet : à la rédaction du programme de construction, au concours d'architecture – en qualité de membre du jury, et qu'il suive également les esquisses, l'avant-projet sommaire, l'avant-projet définitif, le projet, et enfin le chantier avec l'équipement mobilier du bâtiment.

L'architecture des bibliothécaires ne renvoie donc pas seulement à une certaine appréhension de l'espace, que nous avons caractérisée dans la première partie, mais également à une appréhension longitudinale du projet architectural, ce qui lui confère une dimension temporelle. La quasi totalité des bibliothécaires que nous avons interviewés considèrent que la présence du bibliothécaire est indispensable sur l'ensemble des phases du projet : « la place du bibliothécaire est essentielle au moment de la programmation [...]. Ensuite, dans les phases d'étude et de construction la place du bibliothécaire est vraiment très importante⁹¹ ». Vu la durée des projets architecturaux, on peut donc dire que le bibliothécaire doit avoir, en plus de ses compétences relationnelles, une vertu de patience.

Le fait d'être présent sur l'ensemble des phases du projet donne au bibliothécaire une connaissance approfondie des problématiques rencontrées, et partant, le recul suffisant pour avoir une intelligence fine du bâtiment. Cette continuité semble si importante à certains bibliothécaires qu'ils n'hésitent pas à en faire un impératif moral. Ainsi Marie Lise Tsagouria déclare-t-elle : « Je trouve qu'il est scandaleux de s'en aller à mi-parcours d'un projet lorsque rien ne vous pousse dehors. En effet, cela fragilise énormément le projet, et peut dans certains cas sinon le conduire à sa perte, du moins à sa moins bonne exécution. La notion de responsabilité me paraît donc tout à fait appropriée. Il me semble néanmoins que le cas le plus ordinaire est celui où le chef de projet reste jusqu'au bout⁹² ».

⁹⁰ Entretien réalisé le 8 Juin avec Philippe Marcerou. Cf. annexe 11

⁹¹ Entretien réalisé le 24 Juin avec Monique Joly. Cf. annexe 9

⁹² Entretien réalisé le 26 Mai 2016 avec Marie-Lise Tsagouria. Cf. annexe 16.

II. Place du bibliothécaire dans le dispositif architectural

Idéalement, le bibliothécaire devrait donc avoir une part importante d'un bout à l'autre du projet architectural même s'il lui est parfois difficile de parvenir à s'imposer. Un grand nombre de bibliothécaires a confirmé ce constat. Le manque de crédit dont ils pâtissent est même parfois envisagé comme un des premiers problèmes à résoudre pour se donner les moyens de travailler dans de bonnes conditions. Ainsi Isabelle Eleuche déclare : « Le positionnement vis-à-vis de la maîtrise d'ouvrage est donc fondamental. Un bon moyen de s'insérer dans un projet est de faire valoir des choses auxquelles la maîtrise d'ouvrage pense rarement, ce qui permet de montrer, puisque l'on a pensé à ces éléments, que l'on a une certaine légitimité. C'est au fond une façon d'arriver par la petite porte, par exemple sur la question de la circulation des étudiants, leurs besoins réels, sur les collections elles-mêmes parce que là, pour le coup, ils n'ont pas d'expertise⁹³ ». Le bibliothécaire peut donc être amené à déployer des stratégies pour gagner sa légitimité sur un projet architectural. Cet aspect de son activité nous permet de vérifier la pertinence de la notion de « compétences relationnelles » appliquée aux bibliothécaires, et d'étendre même son domaine d'application. Le bibliothécaire ne doit pas seulement négocier un ordre avec l'architecte, mais également avec la maîtrise d'ouvrage lorsque celle-ci ne lui réserve pas la marge de manœuvre qui devrait normalement être la sienne.

Il est très intéressant de remarquer que les bibliothécaires eux-mêmes ont tenté de nommer la fonction qu'ils occupent sur un projet architectural. Ce n'est pas étonnant car, si la légitimité se gagne pour partie sur le terrain, en faisant montre de son expertise, comme le dit Isabelle Eleuche, elle se conquiert aussi dans le langage qui donne indirectement consistance, et parfois droit de cité, à ce qu'il nomme. Jaqueline Gascuel propose de nommer « maître d'usage⁹⁴ » le bibliothécaire pour caractériser sa fonction à côté du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre, tout en soulignant que son rôle est plus difficile à cerner que les leurs. Cette expression appelle un commentaire. Le terme technique eut été plus précisément « maître d'utilisation », puisque le bibliothécaire est un utilisateur de la bibliothèque. Dès lors comment comprendre le choix de l'expression « maître d'usage » ? On peut considérer que le mot est ici à prendre dans une acception large qui englobe à la fois les utilisateurs et les usagers que sont les lecteurs, mais on peut aussi considérer que le bibliothécaire est un maître d'usage parce qu'il connaît les usages de ses lecteurs. Il est intéressant de remarquer le déplacement considérable qui s'est opéré par rapport au positionnement bibliothéconomique des bibliothécaires du XIXe siècle. Ici, le bibliothécaire tire sa légitimité au sein du projet architectural de sa connaissance des lecteurs, et de sa capacité à représenter leur intérêt.

L'idée même d'un maître d'usage peut sembler fragilisée à une époque de bouleversements incessants des usages dans le domaine des bibliothèques. Pourtant, les bibliothécaires que nous avons interrogés considèrent qu'il y a bien une expertise des usages, qui se décline à plusieurs niveaux. Tout d'abord, comme le dit Nelly Rollier-Amiel, « Encore aujourd'hui il y a quand même un circuit du livre et le bibliothécaire le connaît très bien. Il peut donc clairement définir la partie interne du travail⁹⁵ ». Ensuite, « il faut être là pour dire qu'il y a un certain flottement, que des choses vont évoluer, qu'il faut laisser une place à l'appropriation mais qu'on ne peut pas tout quantifier. On ne peut pas tout donner de façon précise, tout clarifier et c'est justement la raison pour laquelle il faut laisser

⁹³ Entretien réalisé le 9 Juin 2016 avec Isabelle Eleuche. Cf. annexe 6.

⁹⁴ Gascuel, Jacqueline. *Un espace pour le livre. Guide à l'intention de tous ceux qui construisent, aménagent ou rénovent une bibliothèque*, Paris : Editions du Cercle de la Librairie, 1993, p. 14.

⁹⁵ Entretien réalisé le 12 Juillet 2016 avec Nelly Rollier Amiel. Cf. annexe 13

II. Place du bibliothécaire dans le dispositif architectural

des portes ouvertes. C'est justement parce que ça va évoluer qu'il faut être dans un souci d'accompagnement⁹⁶». Paradoxalement, à l'heure de l'évolution des usages, on a encore besoin d'un maître d'usage pour rappeler à l'architecte de prévoir l'évolutivité du bâtiment dès sa conception.

Le maître d'usage est aussi celui qui peut favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design conformément à la perspective du modèle danois. Cette démarche repose sur l'intuition qu'en « dernier ressort, c'est le lecteur qui dit la réussite, qui reste le véritable « inventeur » de la bibliothèque⁹⁷ ». Sur ce point les avis sont extrêmement partagés néanmoins. Tanguy Laurent est favorable à cette approche : « [...] puisque dans une bibliothèque il n'y a pas que des bibliothécaires. Les lecteurs ont leur mot à dire comme les gens qui vivent dans une maison. La bibliothèque est aussi la maison de ses lecteurs, pas seulement des gens qui y travaillent, même si ces derniers ne doivent pas être oubliés en particulier pour les contraintes de déplacement¹⁰. ». En revanche certains bibliothécaires, comme Christophe Didier ou Noëlla Du Plessis pensent que cette approche est peu adaptée aux grandes bibliothèques, en raison de la disparité du public. Le maître d'usage serait d'ailleurs mieux à même de cerner les besoins des usagers qu'ils ne peuvent le faire eux-mêmes selon Isabelle Eleuche : « Sans être corporatiste, il ne faut pas que les usagers se substituent aux bibliothécaires parce qu'ils ne voient souvent qu'une petite partie de leurs besoins, ou bien des besoins immédiats qui ne sont pas forcément dans la mouvance que l'on voit en visitant des bibliothèques, notamment à l'étranger [...]. Pour la BU Santé, on avait travaillé avec un panel d'étudiants dont les besoins en bibliothèques se réduisaient à des tables, des chaises, et des lampes. Lorsqu'on évoquait des carrels individuels ou du travail en groupe, cela ne leur parlait absolument pas. Or on se rend compte que les carrels que nous avons réalisés sont pris d'assaut et les salles de travail en groupe également. Donc on répond aux besoins en allant au-delà de la demande exprimée par les usagers⁹⁸».

Loin de n'être qu'une étiquette forgée pour donner une appellation au bibliothécaire qui en était privé, la notion de maître d'usage renvoie bien à une expertise essentielle sur ce type de projet. Il est d'ailleurs assez étonnant que ce terme ne se soit pas véritablement imposé dans la profession, y compris parmi des bibliothécaires ayant travaillé sur des projets architecturaux, qui le découvriraient à la faveur des questions que nous leur posons. Néanmoins, certains bibliothécaires connaissaient et employaient ce terme, et tous l'ont, en tout cas, trouvé pertinent.

Le maître d'usage peut donc fournir des indications sur les attentes du public afin que l'architecte puisse concevoir l'espace le mieux adapté pour les satisfaire. Dans certains cas, ces indications peuvent même porter directement sur la forme du bâtiment. Jacqueline Gascuel en donne un exemple très parlant qui concerne les précautions à prendre vis-à-vis du public des enfants ou des adolescents. On sait que la politique de décloisonnement a favorisé les plateaux libres qui, s'ils favorisent la circulation du public et la sérendipité, présentent néanmoins l'inconvénient d'être d'un volume trop large pour être aisément identifiable et contrôlable. Pour éviter les courses-poursuites du jeune public, Jacqueline Gascuel considère qu'il faut « privilégier un schéma arborescent plutôt que des circulations en boucles⁹⁹ ». Ce qui est particulièrement frappant, dans cet exemple, est

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ Chaintreau, Anne-Marie et Gascuel, Jacqueline. *Votre bâtiment de A à Z. Mémento à l'usage des bibliothécaires*. Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2000. p 9.

⁹⁸ Entretien réalisé le 9 Juin 2016 avec Isabelle Eleuche. Cf. annexe 6.

⁹⁹ Gascuel, Jacqueline. *Op.cit.* p. 14.

II. Place du bibliothécaire dans le dispositif architectural

que l'expertise de l'architecte sur la gestion des flux ne peut s'appliquer directement sans tenir compte des particularités du public de telle ou telle bibliothèque ; comme le dit Nelly Rollier-Amiel : « Les bibliothèques sont toutes différentes, situées dans des quartiers différents^{□100} ».

Un aspect très important du maître d'usage est sa dimension d'interlocuteur toujours disponible pour préciser les inévitables zones d'ombre du programme, ou d'éclairer le sens des demandes qui y sont stipulées. Le maître d'usage est donc aussi celui qui fait parler le programme pour l'architecte et qui lui permet de la sorte de se l'approprier. Christophe Didier remarque à ce propos : « Cette fonction qu'occupe le bibliothécaire est absolument indispensable, et c'est bien pour cette raison-là qu'on avait souhaité mettre à disposition un conservateur dont le travail était d'être le go between entre les bibliothécaires et l'architecte afin que les deux points de vue puissent se rencontrer et se concilier. Le rôle de ce conservateur était bien d'exprimer à l'architecte quels usages nous souhaitions préserver ou favoriser afin qu'il ne l'oublie pas. Certes le programme était là pour spécifier le nombre de place des salles de lecture, stipuler qu'il devait y avoir une salle pour la consultation de la documentation rare et précieuse, des salles de travail en groupe, mais cela n'aurait pas suffi sans le conservateur référent qui avait dans l'équipe d'architectes le surnom du « sachant ». [...] Grâce à cette personne, il y avait un dialogue permanent entre le maître d'œuvre, le maître d'ouvrage, et la bibliothèque qui représentait véritablement l'utilisateur¹⁰¹ ».

Le maître d'usage, dont les connaissances sont complémentaires de celles de l'architecte, peut donc lui permettre d'utiliser ses compétences de manière efficiente. Inversement, les bibliothécaires vont parfois jusqu'à reconnaître à l'architecte une certaine légitimité pour prescrire des comportements aux usagers, en vertu d'une expertise qu'il peut appliquer d'une manière pertinente à la bibliothèque. Lorsqu'on l'interroge sur l'opportunité d'un tel positionnement de la part de l'architecte, Philippe Marcerou répond : « Il n'est pas illégitime à le faire, d'autant plus qu'il peut avoir des expériences autres qui peuvent être intéressantes. Par exemple, certains architectes peuvent être des spécialistes des flux, et de ce point de vue leur expérience dans la construction d'une piscine ou d'un musée peut être fort intéressante. On peut rapporter cette expérience à une bibliothèque de lecture publique extrêmement fréquentée. Pour la bibliothèque municipale de Caen qui est en train d'être construite, je suis certain que si l'architecte a construit un bâtiment de forte fréquentation qui n'est pas nécessairement une bibliothèque, il pourra utiliser cette expérience pour la mettre à disposition du bibliothécaire. Le fait qu'il la mette à disposition entraîne qu'il y a une utilité forte à ce qu'il apporte ses propres compétences à la fois en tant qu'architecte et en tant que spécialiste d'un sujet. L'architecte n'a donc pas d'illégitimité a priori, ce qui ne signifie pas qu'il a une légitimité complète^{□102} ». L'aide que le maître d'usage peut apporter à l'architecte n'est donc nullement une façon de lui dicter subrepticement ses choix mais représente, bien au contraire, un avantage pour qu'il puisse appliquer, au mieux, son expertise.

Dans certains cas, le maître d'usage aura pourtant du mal à faire valoir sa propre expertise auprès de l'architecte, pour des raisons qui ne tiennent pas seulement à un manque d'appui de la part du maître d'ouvrage. En effet, comme le montre Marie-Françoise Bisbrouck, les architectes « même s'ils sont fort au fait du fonctionnement réel de la vie des bibliothèques, en ont souvent des idées bien ancrées, (et parfois fausses ?) dans la tête^{□103} ». Le maître d'ouvrage peut donc se heurter moins au manque de bonne volonté de la part de l'architecte qu'à ses préjugés sur ce que

¹⁰⁰ Entretien réalisé le 12 Juillet 2016 avec Nelly Rollier Amiel. Cf. annexe 13

¹⁰¹ Entretien réalisé le 17 Juillet 2016 avec Christophe Didier. Cf. annexe 4

¹⁰² Entretien réalisé le 8 Juin avec Philippe Marcerou. Cf. annexe 11

¹⁰³ Bisbrouck, Marie-Françoise. « L'indispensable participation du bibliothécaire praticien. Quel positionnement pour le bibliothécaire ? » in *Bibliothèques d'aujourd'hui. À la conquête de nouveaux espaces*. Sous la direction de Marie-Françoise Bisbrouck. Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2010, p. 181.

devrait être une bibliothèque. Ce risque est d'autant plus grand que, comme le dit Florient Forestier, les connaissances des architectes sur les bibliothèques sont souvent trop générales : « Comme nous le pensions au départ cependant, un certain nombre de préjugés circule également chez les architectes. Leur influence sur les bâtiments conçus n'est pas négligeable. Ceux qui ne possèdent de la bibliothèque qu'un concept la traitent logiquement comme un concept ; ils répercutent sur la forme générale du bâtiment, sur les façades, sur le jeu des matériaux et des lumières les conclusions d'une réflexion théorique¹⁰⁴ ».

Signalons une dernière difficulté à laquelle peut être confronté le maître d'usage, qui provient conjointement de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. Avec la décentralisation et de développement des concours, les élus, les maires ou présidents de conseils généraux ont eu les moyens de porter des projets ambitieux. Dans les années 1990, après une période de banalités des bâtiments et d'indifférence des élus, l'architecture des bibliothèques a conquis une place importante dans les préoccupations de ces derniers, qui se sont tournés vers de grands noms de l'architecture : « Ce sont d'abord les élus qui ont voulu porter une bibliothèque avec un grand nom. C'est comme ça qu'on a eu Foster à Nîmes, Chemetov à Montpellier. Ça a été une conjonction de légitimités¹⁰⁵ ». Cette évolution marque assurément un progrès pour la construction des bibliothèques, mais ne va pas sans amener aussi un certain nombre de problèmes. Jean-Claude Gautier souligne que les signatures des grands architectes ont tendance à reléguer dans l'ombre les autres partenaires. Ce symptôme est perceptible jusque dans les numéros spéciaux de revues consacrées aux bibliothèques qui « continuent à parler des têtes d'affiche¹⁰⁶ ». Si une telle évolution permet aux bibliothèques de gagner en visibilité, elle complique néanmoins le travail du bibliothécaire qui aura beaucoup plus de difficultés à se faire entendre de la part d'un architecte célèbre, même si dans certains cas cette collaboration se passe bien, comme celle de Noëlla Du Plessis avec le cabinet OMA de Rem Koolhaas.

B. Le manager

Le bibliothécaire assure de multiples fonctions sur un projet architectural. S'il est maître d'usage auprès du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre, pour les personnels de la bibliothèque il doit avant tout tenir le rôle de manager. Ce rôle est d'autant plus important qu'un projet de construction de bibliothèque est un moment de transition qu'il faut pouvoir gérer et mettre à profit. Ce changement concerne les services, qui seront souvent reconfigurés, mais aussi les pratiques professionnelles, puisque c'est aussi l'occasion, par exemple, d'automatiser les emprunts et les retours afin de dégager du temps de travail pour d'autres missions.

L'architecture des bibliothécaires s'enrichit alors d'une nouvelle dimension : le bibliothécaire appréhende toujours le bâtiment, de sa conception à sa construction, dans la perspective d'une reconfiguration d'ensemble de la vie de la bibliothèque. Le schéma auquel obéit le bibliothécaire ne consiste pas à

¹⁰⁴ Forestier, Florian. *Maîtres de l'architecture et bibliothèques*. Mémoire d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, Villeurbanne : Enssib, 2010, p. 69. Disponible sur le Web : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48194-maitres-de-l-architecture-et-bibliotheques.pdf>>

¹⁰⁵ Entretien réalisé le 15 Juin 2016 avec Thierry Ermakoff. Cf. annexe 7.

¹⁰⁶ Gautier, Jean-Claude. « Bibliothèques publiques et Architecture publique », in *Interlignes*, numéro 24, novembre 1991, p. 28.

construire d'abord un bâtiment pour y placer ensuite les équipes, comme s'il n'y avait aucun rapport entre les deux ; il s'agit d'appréhender d'emblée ces deux dimensions de la bibliothèque, pour que les équipes s'approprient l'édifice. À ce propos Sylvie Thevenot déclare : « Un autre point fondamental est qu'un projet architectural doit être un travail d'équipe, il faut faire participer l'équipe et la tenir au courant du projet, d'autant que, quand on passe d'un établissement à un autre, on peut être frileux vis-à-vis du changement^{□107} ». Le changement est en soi anxiogène pour les agents, car il bouscule leurs habitudes et leurs repères, le bibliothécaire manager doit donc pouvoir prêter une oreille attentive aux inquiétudes des équipes et les rassurer sur le maintien de bonnes conditions de travail.

Il semble donc indispensable d'envisager le projet architectural avec un véritable projet managérial qui permette d'agrèger toutes les bonnes volontés. À ce propos, Dominique Deschamps, directrice du réseau des médiathèques de Plaine commune (Seine-Saint-Denis) écrit : « Dès le départ et tout le long du projet, il s'agit d'utiliser toutes les opportunités pour transformer la résistance au changement en engagement dans la mutation et l'innovation. En prévoyant les dispositifs d'accompagnement et de communication, en s'appuyant sur l'appel à contribution pendant toute la durée du projet, on construit un esprit d'équipe porteur d'une dynamique et on prépare une ouverture réussie et un fonctionnement serein pour la suite. Le postulat de départ est que l'évolution est nécessaire et possible, et que chacun — équipe, usagers, tutelle — peut y trouver des bénéfices^{□108} ». L'adhésion des équipes au projet doit se construire par la mise en place d'un dispositif managérial qui ne saurait être laissé au hasard.

Dans certains cas, le projet architectural peut même être une opportunité pour introduire de nouvelles méthodes managériales qu'on aurait eu davantage de difficultés à faire accepter dans un contexte plus statique. « C'est aussi un projet qui a énormément fédéré l'équipe qui sortait d'un mode de management difficile, l'ancienne responsable ayant été licenciée par le directeur général. Je reprenais les rênes après plusieurs années de réelles difficultés managériales, et j'ai repris le flambeau avec des pratiques managériales complètement différentes¹⁰⁹ ». Quelle que puisse être l'opportunité d'une telle approche, il est cependant évident que, pour le bibliothécaire, cela représente une tâche supplémentaire à gérer, extrêmement coûteuse en énergie et en attention. L'architecture des bibliothécaires requiert donc une capacité à assumer conjointement de multiples fonctions.

Du point de vue des équipes, un risque évident est celui d'être confronté à des résistances vis-à-vis d'un projet d'où les agents peuvent facilement se sentir exclus. Nous avons donc été particulièrement intéressé par l'approche d'Émilie Rousseau qui a volontairement privilégié une approche horizontale : « Ça a été une très belle aventure d'équipe. Chacun a trouvé sa place, parce que j'ai laissé à chacun la possibilité de s'exprimer et de prendre en main des sous-projets. Il y a par exemple eu un sous-projet Compactus, un autre pour la salle de jeux vidéo. Ça s'est fait spontanément, dans le respect de chacun, en fonction de ses appétences, de ses disponibilités. Je me suis rendu compte que lorsqu'on écoutait les individus, en tenant compte de ce qu'ils aimaient ou n'aimaient pas faire, et même de leurs propres contraintes professionnelles et personnelles, et qu'on les respectait dans tout cela, chacun avait l'intelligence de s'articuler dans le projet d'ensemble. Ça a été un projet fédérateur qui a démontré l'intelligence collective de chacun^{□110} ». L'idée centrale avancée ici par Émilie Rousseau est de faire en sorte que chaque agent soit responsable

¹⁰⁷ Entretien réalisé le 23 Juin 2016 avec Sylvie Thevenot. Cf. annexe 15

¹⁰⁸ Deschamps Dominique. « Accompagner les équipes dans le changement ». In *Concevoir et construire une bibliothèque. Du projet au fonctionnement*. Deuxième édition, Ministère de la culture et de la communication. GMIC — Service du livre et de la lecture. 2016, p. 153.

¹⁰⁹ Entretien réalisé le 14 Juillet 2016 avec Emilie Rousseau. Cf. annexe 14

¹¹⁰ *Ibid.*

d'une mission qui s'articule au projet architectural global. Ce dispositif met en avant une qualité importante que doit avoir le bibliothécaire dans ce contexte : la capacité à déléguer. Du point de vue du bibliothécaire, la bibliothèque réussie n'est pas seulement celle qui a été bien bâtie, mais aussi celle que les équipes se sont d'emblée appropriée. De ce point de vue le bibliothécaire est au moins autant un maître d'utilisation qu'un maître d'usage. Moins visible auprès des élus et des architectes, cette dimension est néanmoins tout aussi essentielle pour construire la légitimité du bibliothécaire.

Dans certains cas, l'appropriation du projet par les personnels peut aller jusqu'à donner aux équipes le sentiment que le nouveau bâtiment est un peu une forme de chez soi : « J'ai de mon côté veillé à associer mon équipe aux choix déterminants. Grâce à cette participation active s'est créé un intéressant phénomène d'appropriation. Au fur et à mesure de son avancement, le bâtiment conçu par Monsieur Bernard est devenu le nôtre. Nous avons assimilé une vision qui ne nous appartenait pas : celle de l'architecte. [...] Voici six mois, nous sommes entrés dans le bâtiment comme on entre dans sa maison en traduisant ce sentiment de satisfaction mêlée de fierté, nous rendons hommage à nos architectes^[11]».

En associant l'équipe au projet architectural, le bibliothécaire peut donc conduire le changement tout en posant les bases d'un management faisant fonds sur la force de proposition des équipes. Pour que le futur bâtiment soit une bibliothèque vivante, la transformation doit d'emblée être envisagée comme une opportunité. Il revient au bibliothécaire manager d'organiser cette appropriation du projet en veillant à une bonne communication, afin que les enjeux du projet soient perceptibles par tous. L'architecture des bibliothécaires appréhende tous les acteurs de la bibliothèque, les usagers mais aussi les utilisateurs, afin de penser dès l'origine du projet une bibliothèque au travail.

2. MAITRISER ET DIALOGUER

Les rapports entre l'architecte et le bibliothécaire n'étant pas intégralement fixés par des règles strictes s'apparentent, comme nous l'avons vu, à un « ordre négocié ». Pourtant, le bibliothécaire doit pouvoir fixer un cadre clair qui servira à la fois de base à l'échange de points de vue et de garde-fou. Ce n'est que lorsqu'un programme est bien élaboré, en s'appuyant sur certains principes essentiels, que le bibliothécaire peut faire montre de ses qualités relationnelles et entamer un dialogue fructueux avec l'architecte.

L'opposition entre l'approche fonctionnaliste du bibliothécaire et l'approche esthétique de l'architecte ne se décline plus de nos jours sur le mode d'une pure et simple dichotomie, comme cela a pu être le cas par le passé. Néanmoins, on peut identifier certains éléments qui sont tout particulièrement susceptibles de réactiver une tension entre deux manières de penser le bâtiment de la bibliothèque. Le bibliothécaire conscient de ces risques sera tout particulièrement attentif à leur endroit.

En abordant des points particuliers du rapport entre l'architecte et le bibliothécaire, nous voudrions donner un contenu à la notion « d'ordre négocié » et

¹¹¹ Monique Simonneau. « Construction de la bibliothèque centrale de prêt de la Gironde ». in *Interlignes*, dossier bâtiments, numéro 9, décembre 1988. P. 6.

de « compétences relationnelles », en montrant comment celles-ci s'appliquent sur des points précis.

A. Du bon usage du programme

Le programme représente pour le bibliothécaire une étape particulière dans l'ensemble du projet architectural. Tous les bibliothécaires que nous avons interrogés s'accordent pour dire que c'est là un élément décisif. Nelly Rollier-Amiel déclare : « Je pense que c'est dans la phase de programmation que le rôle du bibliothécaire est le plus décisif et aussi en phase d'avant-projet sommaire, car c'est en APS qu'ont lieu les premiers calages du programme par rapport à ce qu'on fait de l'enveloppe spatiale. Ce sont les premières traductions du programme¹¹² ». Cette remarque sur l'importance du programme pour le bibliothécaire est d'autant plus frappante que Nelly Rollier-Amiel a une formation initiale d'architecte, et n'est devenue bibliothécaire que dans un second temps. Elle est donc particulièrement bien placée pour se représenter la valeur ajoutée du bibliothécaire dans l'économie d'ensemble du projet architectural.

Un programme de bibliothèque comporte plusieurs dimensions que l'on peut regrouper en quatre volets, qui sont en réalité autant de sous-programmes : un projet urbain, un projet culturel et social, un projet bibliothéconomique et enfin un projet technique. Chacune de ces parties donne lieu à des études afin de produire des documents qui se succèdent selon un ordre logique. L'étude d'opportunité procède à une évaluation de l'existant, aussi bien le passif que l'actif. C'est soit le bibliothécaire qui s'en charge, ou bien un cabinet d'étude, voire une commission municipale constituée d'élus ou de personnalités compétentes. Vient ensuite l'étude de faisabilité qui procède à une évaluation du rapport coût / productivité. Enfin on procède à la désignation d'un chef de projet, le plus souvent le responsable de la bibliothèque, et à la composition du groupe de travail. Le comité de pilotage est constitué de représentants de la municipalité, du représentant de la DRAC, de responsables culturels, de futurs usagers, ainsi que de techniciens — architecte municipal, directeur des services techniques. Enfin, le programme doit aussi définir le périmètre d'intervention de chacun. Il revient au maître d'ouvrage de rassembler les données démographiques, sociologiques et urbanistiques ainsi que de fixer l'enveloppe budgétaire. Le bibliothécaire prend en charge le niveau bibliothéconomique, en stipulant notamment les fonctionnalités attendues.

Comment caractériser les principales fonctions que joue le programme pour le bibliothécaire dans ses rapports avec les différents acteurs ? La première d'entre elles est d'explicitier ses attentes car les connaissances du bibliothécaire ne sont pas nécessairement compréhensibles par tous ses interlocuteurs. D'autant plus que ces derniers, comme le dit Marie-Françoise Bisbrouck, ont souvent des idées fausses en la matière : « Le bibliothécaire aura donc intérêt, toute modestie mise à part mais sans arrogance, à expliquer très précisément ce qu'il veut, quels sont les objectifs à atteindre et comment les atteindre¹¹³ ». Pour convaincre ses partenaires de la pertinence de ses

¹¹² Entretien réalisé le 12 Juillet 2016 avec Nelly Rollier Amiel. Cf. annexe 13

¹¹³ Bisbrouck, Marie-Françoise. « Quel positionnement pour le bibliothécaire ? » in *Bibliothèques d'aujourd'hui. À la conquête de nouveaux espaces*. Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2010, Editions du cercle de la librairie, p. 181.

analyses, le programme est un outil fondamental, à condition de « s'appuyer sur un langage clair, une absence totale de jargon professionnel^{□114}».

Afin de faire connaître ses attentes en termes de fonctionnalités, le bibliothécaire peut s'appuyer sur deux niveaux de description différents. Le premier consiste, dans un souci de clarté, à énoncer très clairement les priorités du programme. C'est dans ce sens-là que Philippe Charrier écrit : « Le bibliothécaire peut donc fournir une idée-force qui doit faire sentir à l'architecte [...] l'objet bibliothèque¹¹⁵ ». Le programme doit donc faire sentir l'esprit de la bibliothèque, l'idée directrice qui sous-tend tout le reste. Selon Philippe Charrier, c'est ce qui permet à l'architecte de se faire une image du bâtiment à dessiner. Le second niveau, plus détaillé, est opérationnel et technique. Il s'agit de donner à l'architecte un modèle général du bâtiment, un schéma de fonctionnement qui distingue les circulations des documents, du personnel et du public. Cette description doit indiquer également les dimensions des espaces, leur fonctionnalité, et les réquisits techniques afférents.

En se basant sur les esquisses du programme, l'architecte aura des éléments pour concevoir la forme spatiale de la bibliothèque. Plusieurs bibliothécaires que nous avons interrogés insistent sur le fait qu'il s'agit en réalité, de la part de l'architecte, d'une *interprétation* : « Au début, quand les architectes concourent, ils ont une vision complètement extérieure du programme, donc les esquisses des concours ne correspondent pas à ce que l'on souhaitait. C'est le cas même lorsque cette traduction est bonne et présente des aspects très intéressants. Il faut souligner que l'architecte n'est pas dans une stricte application mais dans une traduction éclairée du programme, qui constitue justement un enrichissement^{□116} ». L'interprétation suppose d'amener des choses qui ne sont pas strictement contenues dans le programme, or n'étant pas bibliothécaire, l'architecte court le risque de sacrifier ainsi des éléments fonctionnels importants, que ce soit pour mettre en avant sa créativité ou pour favoriser la cohérence globale du bâtiment.

Pour que l'enrichissement dont parle Noëlla Du Plessis ne donne pas lieu à des distorsions qui nuiraient à la fonctionnalité du bâtiment, il faut que le programme indique très clairement les paramètres non négociables. La maîtrise du bibliothécaire au moment de la programmation est en réalité ce qui permet le dialogue ultérieur avec l'architecte. Si un programme, même très bien fait, ne peut tout indiquer, il peut et doit en revanche mentionner tous les éléments fondamentaux.

Pour élaborer le programme, le bibliothécaire peut s'appuyer sur des manuels. *Bibliothèques dans la cité*^{□117}, *guide technique et réglementaire* est une nouvelle synthèse faisant suite à *La bibliothèque dans la ville*, ouvrage publié chez le même éditeur en 1984 sous la direction de Marie-Françoise Bisbrouck. Ce manuel aborde toutes les questions techniques liées à la construction d'une bibliothèque : programmation, construction, équipement, évolution, missions, publics, environnement, données urbanistiques, choix architecturaux, données bibliothéconomiques, services publics, services internes, et comporte même un mémento des textes officiels. Ce dernier point est d'ailleurs très important puisque

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ Charrier, Philippe. « Donné bibliothéconomie constant et variable » In Gérald Grunberg dir. *Bibliothèques dans la cité. Guide technique et réglementaire*. Paris : Éditions Le moniteur avec la collaboration de la direction du livre la lecture, 1996, p. 107. Ce livre est une nouvelle synthèse faisant suite à *La bibliothèque dans la ville*, publié chez le même éditeur en 1984.

¹¹⁶ Entretien réalisé le 4 Juin 2016 avec Noëlla Du Plessis. Cf. annexe 5

¹¹⁷ Grunberg, Gérald dir. *Bibliothèques dans la cité. Guide technique et réglementaire*. Paris : Éditions Le moniteur avec la collaboration de la direction du livre la lecture, 1996.

les bibliothécaires doivent s'assurer de respecter la législation. Par exemple, la *loi du 11 février 2005*¹¹⁸ *sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté* impose aux bibliothèques publiques de se conformer aux normes d'accessibilité.

Certains bibliothécaires considèrent que la complexité de la programmation n'est pas traitée de manière satisfaisante dans ces manuels, de sorte qu'on assiste trop souvent à une absence de programme réel. À ce propos, André-Pierre Syren déclare : « Deux ouvrages ont successivement constitué de véritables manuels pour les bibliothécaires. Que disent-ils à propos du programme ? En 1984, *La bibliothèque dans la ville* explique que le programme sert à préciser la finalité du bâtiment à construire et à mentionner les moyens à mettre en œuvre pour sa réalisation. La finalité explicite est l'accueil du public. L'attention du lecteur (du bibliothécaire) est attirée sur une approche que l'on pourrait qualifier de marketing, par l'étude du territoire dans lequel la construction est projetée. L'actualisation de ce manuel intitulé *Bibliothèques dans la cité* paraît douze ans plus tard. Le chapitre sur la programmation est cette fois confié à un spécialiste, Patrick O'Byrne, dont le propos s'avère pourtant moins technique mais plus psychologique. Si l'intérieur doit être fonctionnel et rationnel, c'est pour qu'il y ait un véritable échange physique, de lecteur et de support. Le processus est linéaire depuis l'arrivée et le traitement des médias jusqu'à leur consommation par l'utilisateur. Dans cette linéarité non remise en cause, les enjeux techniques incombent, comme les symboliques à « l'ensemble architectural » et donc à la créativité des architectes¹¹⁹ ». Eu égard à la qualité et au sérieux des ouvrages, le jugement semble un peu sévère, pourtant des programmistes eux-mêmes font également état d'un certain malaise dans la programmation. Pierre Franqueville, de l'agence ABCD, considère que le manque de reconnaissance du travail des programmistes vient du fait que : « Pour les architectes, le programme est un simple pensum que les architectes n'intègrent pas vraiment à leur projet¹²⁰ ».

Si la programmation est encore peu étudiée, cette profession ayant émergé dans les années 1970, les bibliothécaires que nous avons interrogés s'accordent sur quelques grands principes à respecter. Le premier principe est d'anticiper pour être en mesure d'obtenir toutes les informations pertinentes. L'évolution de la législation facilite d'ailleurs la collecte d'information depuis la loi Solidarité et renouvellement urbain (SRU¹²¹). En effet, le plan local d'urbanisme (PLU), qui a depuis lors succédé au plan d'occupation des sols (POS), comprend un descriptif complet de l'état de l'environnement urbain ainsi qu'un exposé des projets d'urbanisme de la collectivité à moyen et long terme avec une analyse de leur impact. De plus, ce plan inclut un projet d'aménagement et de développement durable (Padd) explicitant le projet politique de la collectivité locale en matière de développement économique et social, d'environnement et d'urbanisme à l'horizon de dix à vingt ans. Ces documents sont fort précieux pour la programmation puisqu'ils permettent au bibliothécaire d'anticiper sur le développement de l'environnement, et de dialoguer avec les élus et les services techniques de la ville en valorisant l'impact de la bibliothèque.

Un principe fondamental, sur lequel s'accordent tous les bibliothécaires, est d'organiser une veille sur l'évolution de la construction des bibliothèques. Marie-

¹¹⁸ LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

¹¹⁹ Syren, André-Pierre. « Vers une bibliothèque de synthèse : architectes et bibliothécaires à l'heure du document numérique ». In Lardellier, Pascal et Melot, Michel *Demain, le livre*. Paris : L'harmattan, 2007, p. 131.

¹²⁰ Franqueville, Pierre. « La bibliothèque ou l'enjeu de l'urbanité » (entretien, avril 2012), in *Architecture et bibliothèque*. 20 ans de constructions. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, impr. 2012. P.15

¹²¹ Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains.

Françoise Bisbrouck donne certains éléments qui peuvent aider à le faire : « Pour élaborer le programme [...] le bibliothécaire doit [...] avoir l'esprit en alerte, le nourrir, d'autant que : « rien ne nous a vraiment préparés à entrer dans ce monde inconnu des maîtres d'ouvrage bâtisseurs et des maîtres d'œuvre concepteur de volume d'espace ». Il faut donc se documenter, participer à des stages ou des séminaires comme ceux de Liber ou de l'IFLA. Les mots-clés de la démarche des bibliothécaires devraient toujours être ceux d'innovations, d'ouverture et de changement. La vie ne s'arrête pas aux portes des bibliothèques : d'autres équipements publics ou privés peuvent engendrer une réflexion nouvelle, ce peut-être des musées des hôtels etc¹²² ». Certains bibliothécaires mettent en place des dispositifs qui leur sont propres pour organiser leur veille. Nous avons déjà mentionné l'exemple de Julien Brault qui constituait des books sur des thèmes comme la bibliothèque troisième lieu. Chacun peut inventer les outils et les dispositifs qui lui conviennent, l'important étant de parvenir à s'approprier les idées et les savoir-faire intéressants. L'activité de programmation, on le voit ici encore, relève donc pleinement de l'activité prudentielle puisqu'elle suppose non pas l'application de règles strictes, mais un tour d'esprit curieux et ouvert.

Le dernier principe qui fait l'unanimité chez les bibliothécaires ayant à travailler sur des programmes est de faire des visites au moment de la pré-programmation. Le premier objectif, purement négatif, est de s'extraire des préjugés que l'on peut avoir sur les bâtiments de bibliothèques. Dans cette perspective, Marie-Françoise Bisbrouck écrit : « Il faut faire des visites pour sortir de nos idées reçues, au moins en Europe. Il faut prendre des notes lors des visites et des photographies. Ces visites permettent de se placer tour à tour dans la situation du public et du personnel¹²³ ». Le deuxième objectif est de mettre à l'épreuve certaines idées qu'on a pu avoir en les comparant à des solutions adoptées dans d'autres établissements. Dans cette perspective, Anne-Marie Chaintreau conseille d'arrêter son choix, qu'il s'agisse de bibliothèques françaises ou étrangères, sur « des opérations récentes, pour le test d'idées innovantes qu'elles peuvent représenter [bien que] quelques mois de fonctionnement et de recul sont cependant souhaitables¹²⁴ », ainsi que sur les « bibliothèques qui, par des rapprochements de situation, permettent des comparaisons » portant notamment sur les surfaces, l'histoire du bâtiment et ses publics. Ces visites, plusieurs bibliothécaires le soulignent, gagnent à être faites, pour certaines du moins, avec le maître d'ouvrage et le programmiste, afin d'indiquer les réussites dont on pourrait s'inspirer mais aussi les écueils à éviter.

Anne-Marie Chaintreau et Jacqueline Gascuel signalent un autre principe intéressant pour élaborer le programme, qui est de multiplier les angles d'approche. Nous avons vu qu'un programme comporte quatre dimensions : urbaine, culturelle et sociale, bibliothéconomique, et technique. Or on peut traiter ces points selon différentes démarches : comptable, en quantifiant les besoins du public et les sources documentaires ; marketing, en étudiant les moyens d'attirer de nouveaux consommateurs ou de les fidéliser ; sociologique, pour analyser les attentes du public ; ergonomique, pour veiller au confort du personnel et des usagers ; économique, pour étudier les performances de qualité, etc. Le point le plus important de cette analyse est que « prise isolément, aucune de ces approches ne saurait être satisfaisante. Tenter de les opposer ou de les hiérarchiser n'est guère plus satisfaisant.

¹²² Bisbrouck, Marie-Françoise. In *Bibliothèques d'aujourd'hui. À la conquête de nouveaux espaces*. Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2010, p. 181

¹²³ *Ibid.*

¹²⁴ Chaintreau, Anne-Marie. « Visiter un bâtiment des bibliothèques ». In *Concevoir et construire une bibliothèque. Du projet au fonctionnement*. Deuxième édition, Ministère de la culture et de la communication. DGMIC — Service du livre et de la lecture, 2016, p. 147

II. Place du bibliothécaire dans le dispositif architectural

Elles sont appelées à se compléter et s'enrichir mutuellement¹²⁵ ». Le bibliothécaire doit donc conduire ces démarches simultanément, et les faire, autant que possible, dialoguer entre elles.

L'exercice que constitue ce traitement multifacettes est d'autant plus difficile que les objectifs poursuivis par chacune de ces approches peuvent être contradictoires. Le programmiste peut ici constituer une aide considérable ; comme le dit Hélène Caroux, il s'agit d'une « profession faite de personnes issues de formations très diverses comme des géographes, architectes, sociologues, économistes¹²⁶ », dont les formations initiales peuvent se révéler précieuses. D'ailleurs, Pierre Franqueville de l'agence ABCD, philosophe de formation, insiste sur le fait que la programmation doit désormais associer des sociologues ou des philosophes, dont les formations sont particulièrement adaptées pour accompagner une architecture innovante qui renouvelle la relation de l'utilisateur aux services offerts, à travers une réflexion sur l'essence de la bibliothèque appréhendée comme lieu de décélération ou espace non spécialisé¹²⁶. Le programmiste aide aussi le bibliothécaire à prendre du recul car : « La liberté que lui offre son statut d'intervenant indépendant lui permet de faire ce travail d'autant mieux qu'il n'est pas partie prenante de l'histoire future du bâtiment¹²⁷ ».

Pour terminer, il faut aussi mentionner l'usage stratégique qui peut être fait du programme, et les précautions qui sont à prendre à ce propos. En mettant en avant certains aspects du programme, le bibliothécaire peut obtenir satisfaction sur des points que les restrictions budgétaires rendent souvent sensibles. À ce propos Fanny Clain déclare : « la démarche HQE se présente comme une opportunité pour les bibliothécaires au sens où elle impose de traiter de façon au moins correcte des points de confort auxquels la profession est attachée vis-à-vis de ses usagers, et qui pourraient être traités de façon plus économique dans une construction traditionnelle¹²⁸ ». En effet, la qualité environnementale concerne tout autant l'impact du bâtiment sur l'homme que sur l'environnement naturel, c'est pour cette raison que Laurent Matejko considère qu'il est intéressant de l'inscrire dans le programme : « car une fois que tout cela a été défini dans le programme, qui est une bible pour nous, les architectes doivent en faire leur affaire¹²⁹ ». Par ce positionnement stratégique, on peut s'assurer d'un confort optimal, sur le plan hygrothermique, mais aussi visuel, acoustique, et même olfactif.

¹²⁵ Chaintreau, Anne-Marie et Gascuel, Jacqueline. *Votre bâtiment de A à Z. Mémento à l'usage des bibliothécaires*. Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2000, p. 9.

¹²⁶ Franqueville, Pierre. *Op.cit.* p.15

¹²⁷ Caroux, Hélène. *Op.cit.*, p. 203.

¹²⁸ Clain, Fanny – Les bibliothèques « haute qualité environnementale » in *Architecture et bibliothèque. 20 ans de constructions*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, impr. 2012, p.133.

¹²⁹ Entretien réalisé le 31 Mai 2016 avec Laurent Matejko. Cf. annexe 12



Figure 2. Projet de Lilliad Learning Center Innovation¹³⁰

Le bibliothécaire doit néanmoins veiller à ne pas mésuser du programme, par exemple en imposant à l'architecte des éléments qui ne relèvent pas de ses prérogatives. Ainsi Jacqueline Gascuel rappelle-t-elle que le bibliothécaire doit respecter les sphères de compétence de l'architecte et se contenter de lui demander « une ambiance chaleureuse » et non « telle ou telle couleur de mur » et encore moins « une dalle flottante » ou « un plafond en lamellé-collé¹³¹ ». Cette marque de respect est d'autant plus importante que si les bibliothécaires n'hésitent pas à rappeler les architectes aux termes du programme lorsque ces derniers s'en écartent de leur propre chef, ils leur demandent dans certains cas de bien vouloir s'en éloigner en raison d'un changement d'orientation qui a pu s'opérer — vu la temporalité longue des projets architecturaux, entre la phase de programmation et la phase de construction.

Document de référence, le programme stipule les moyens à mettre en œuvre et les contraintes à respecter. Il a une dimension contractuelle, mais aussi une fonction de support au dialogue.

¹³⁰ <http://bloglilliad.univ-lille1.fr/le-projet/>

¹³¹ Gascuel, Jacqueline. *Un espace pour le livre. Guide à l'intention de tous ceux qui construisent, aménagent ou rénovent une bibliothèque*. Paris : Editions du Cercle de la Librairie, 1993. Page. 329

B. Allier l'utile et le beau

Le souci du bibliothécaire contemporain n'est pas d'imposer l'utile contre le beau, de faire de la bibliothèque une « étable spirituelle », pour reprendre l'analogie de production de denrées avancée par J. Petzhold. Le bibliothécaire contemporain est trop conscient de l'importance de la dimension symbolique de la forme du bâtiment pour ne pas collaborer, dans toute la mesure de ses capacités à sa réussite esthétique. Le problème qui se pose à lui est donc de parvenir à trouver un positionnement qui permette de conjuguer deux exigences qui peuvent entrer en tension : esthétique et fonctionnelle. C'est ici que la notion d'ordre négocié, entre le bibliothécaire et l'architecte, montre toute sa pertinence.

Pour parvenir à trouver un terrain d'entente, l'important n'est pas que les deux acteurs en présence soient perpétuellement prêts à céder sur tout, mais qu'ils aient clairement à l'esprit une hiérarchie des priorités. Le bibliothécaire doit tenir ses positions lorsqu'il y a un enjeu important, non pas pour des questions de principe — faire triompher l'utile sur le beau, mais pour servir l'intérêt de l'utilisateur sur un point précis, comme le confort par exemple.

Pour montrer la manière dont les bibliothécaires négocient avec les architectes l'équilibre entre esthétique et fonctionnalité, nous allons brièvement discuter de quelques éléments sur lesquels les bibliothécaires se montrent généralement très fermes. En expliquant systématiquement pourquoi ils agissent de la sorte, nous montrerons que les raisons sous-jacentes peuvent relever de niveaux différents.

Un élément de tension entre l'exigence de fonctionnalité et le niveau esthétique est très souvent la banque d'accueil. En effet, comme le remarquent plusieurs bibliothécaires que nous avons interrogés, la banque d'accueil cristallise souvent l'ambition esthétique de l'architecte, qui peut alors être tenté de s'orienter vers le monumental. Ainsi, Philippe Marcerou déclare à propos de l'architecte qui a travaillé sur la rénovation de La Sorbonne: « il a absolument tenu à concevoir une banque, ce qui était une hérésie puisque cette banque ne marchait pas. Cette banque était un peu conçue comme le chef-d'œuvre esthétique du chantier¹³² ». Ce type d'opposition entre un architecte qui souhaite avoir une banque d'accueil imposante et un bibliothécaire qui la refuse catégoriquement est en réalité fondée dans un positionnement bibliothéconomique fort. Les bibliothécaires veulent unanimement des bibliothèques ouvertes où le personnel ne soit pas séparé des usagers par de gigantesques banques d'accueil. Si le bibliothécaire est peu enclin à négocier avec l'architecte sur la banque d'accueil, c'est qu'elle symbolise toute une conception du rapport à l'utilisateur. Nous l'avons vu, les bibliothécaires ont mis plus d'un siècle à placer l'utilisateur au centre de leurs bibliothèques. Les convictions qui sont désormais les leurs à cet endroit sont trop fortes pour qu'ils acceptent de beaucoup négocier sur ce point.

En ce qui concerne le mobilier en général, le positionnement des bibliothécaires est différent. La première remarque qui s'impose est qu'il ne semble pas y avoir de consensus au sein du corps des bibliothécaires sur le fait de savoir qui doit le choisir. L'idée qui s'est globalement imposée dans des manuels comme *Construire une bibliothèque universitaire* est plutôt que le bibliothécaire a

¹³² Entretien réalisé le 8 Juin avec Philippe Marcerou. Cf. annexe 11.

II. Place du bibliothécaire dans le dispositif architectural

intérêt à garder ces prérogatives car les architectes « ne sont pas nécessairement compétents pour le faire ». De plus, certains bibliothécaires considèrent que les architectes auront toujours tendance à sacrifier la dimension fonctionnelle du mobilier : « ce n'est pas une bonne chose que l'architecte soit chargé de la mission mobilier [...] parce qu'il voudra forcément avoir quelque chose qui soit complètement en accord avec le bâtiment^{□133} ». Néanmoins, ce qui motive ici le positionnement du bibliothécaire ne tient pas à au projet bibliothéconomique, et a donc un caractère moins fondamental. C'est ce qui explique sans doute que plusieurs bibliothécaires pensent que l'architecte doit être consulté : « Puisque le bibliothécaire se rapproche le plus des besoins concrets des usagers, dans un monde idéal il serait bien que le bibliothécaire ait au moins voix au chapitre, éventuellement la maîtrise complète de ces choix. Mais si le dialogue est vraiment bon on peut réussir cette étape en concertation^{□134} ».

Nous finirons en citant un dernier élément sur lequel les bibliothécaires sont généralement très vigilants, à savoir l'isolation phonique. Leurs exigences en la matière entrent parfois en tension avec les propositions des architectes, qui suivent généralement la tendance aux espaces ouverts ; il est donc fréquent que des négociations aient lieu entre architectes et bibliothécaires sur ce point, et l'on peut penser que cela restera un point très discuté dans l'avenir. À ce propos, Christophe Didier déclare : « L'entrée jusqu'au grand escalier est totalement libre, et les quatre niveaux de salles de lecture ne sont pas fermés par des parois vitrées si bien que les conversations que l'on a au pied de l'escalier dérangent les lecteurs qui sont dans les salles de lecture. Cela représente une réelle difficulté que l'architecte a essayé de résoudre en travaillant avec des acousticiens ; les murs les plafonds et le sol sont équipés de produits qui assourdissent les bruits. Cela fonctionne globalement, mais dans un équilibre précaire puisque les places de lecture qui sont en bordure de l'escalier sont quand même moins calmes que celles qui sont plus éloignées. [...] C'était le parti pris esthétique de l'architecte que tout soit ouvert. Nous avons accepté, mais sous réserve que ce problème du bruit soit pris en charge. L'équipe de direction de la bibliothèque était allée visiter des établissements aux Pays-Bas et en Allemagne, un peu conçus sur le même principe et avait vu que ça pouvait marcher ; on peut avoir des lieux très ouverts dans lesquels il soit quand même possible de travailler^{□135} ».

¹³³ Entretien réalisé le 4 Juin 2016 avec Noëlla Du Plessis. Cf. annexe 5.

¹³⁴ Entretien réalisé le 6 Juin avec Julien Brault. Cf. annexe 3.

¹³⁵ Entretien réalisé le 17 Juillet avec Christophe Didier. Cf. Annexe 4.



Figure 3. Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg¹³⁶

¹³⁶ https://www.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra/bibliotheques/Images/BNU_escalier_light.jpg

De nos jours, architecte et bibliothécaire parviennent à travailler ensemble aux dimensions fonctionnelles et esthétiques du bâtiment de la bibliothèque. Si seul un dialogue ouvert permet cette collaboration, chacune des professions doit pouvoir tenir bon sur les éléments les plus importants qui tombent dans son domaine de compétence. À l'heure du numérique, le dialogue entre le bibliothécaire et l'architecte doit aussi pouvoir prendre en charge de nouvelles problématiques, d'autant plus complexes qu'elles comportent une dimension technique, mais aussi économique et sociopolitique.

III. PENSER LE BATIMENT A L'HEURE DU NUMERIQUE

L'usage s'est imposé de désigner par les termes de « révolution numérique » le bouleversement provoqué par l'essor des techniques numériques, principalement l'informatique et Internet. Les nouveaux moyens d'échange de l'information ont donné naissance à des formes de communication inédites, à une décentralisation des sources de connaissances et à une production plus horizontale du savoir. Ce changement, qui a touché toutes les sphères de la société, a eu un impact particulièrement important sur le monde des bibliothèques, car comme le remarque Dominique Lahary : « le monde, d'abord Internet, se « bibliothéconome »¹³⁷ », mais réciproquement on assiste à une « internetisation » de la bibliothèque.

Les changements qui ont eu lieu dans les bibliothèques ne se limitent pas au domaine documentaire, car bien qu'immatériels les flux d'informations ont un impact indirect sur l'architecture, de nouvelles pratiques appelant toujours des espaces adaptés et des manières inédites de se les approprier. On peut se demander dans quelle mesure les bibliothécaires ont véritablement pris la mesure de cette évolution architecturale, et jusqu'où ils sont en mesure de l'accompagner.

L'enjeu de cette réflexion est de savoir si l'architecture des bibliothécaires ne gagne pas avec la révolution numérique une acception nouvelle. Il se pourrait en effet que le rôle du bibliothécaire ne soit plus tout à fait le même lorsqu'il s'agit d'articuler l'espace virtuel de la toile et celui du bâtiment de la bibliothèque.

1. LE DEVENIR DES MODELES

La révolution numérique a entraîné une révolution copernicienne du monde des bibliothèques, analogue à celle qui s'est produite en philosophie avec Kant¹³⁸. Avant les flux d'informations, la bibliothèque pouvait ambitionner d'ordonner le savoir à travers les fonds documentaires qu'elle renfermait entre ses murs. Désormais, le savoir, dans une proportion considérable, est aussi hors les murs. Tout comme le sujet kantien interrogeant ses propres opérations de pensée pour mettre de l'ordre dans le domaine du connaissable, les bibliothécaires s'interrogent sur la fonctionnalité de la bibliothèque, les procédures qu'elle met en œuvre, et même sur la matérialité de ses bâtiments.

Du point de vue de l'architecture, on peut se demander dans quelle mesure les flux d'informations ont pu directement influencer l'évolution des bâtiments, et si ce changement a donné lieu à un nouveau modèle de bibliothèques. Au cours de nos entretiens nous avons noté une certaine défiance des bibliothécaires vis-à-vis

¹³⁷ Lahary, Dominique. Séminaire du Cébral. Nîmes, 6 mai 2000. Consultables sur Internet : <http://www.lahary.fr/pro/2000/cebral2000/cebral-lahary.html>.

¹³⁸ Kant, Emmanuel. *Critique De La Raison Pure*. Préface de la seconde édition.

du terme même de modèle. Ainsi, Nicolas Galaud déclare-t-il : « je ne suis pas sûr qu'il ait jamais existé de modèle de bibliothèque. Quand on regarde le paysage des constructions de ces trente dernières années, bien sûr il y a des points communs entre les projets mais en voyant l'image extérieure des bâtiments il n'est pas sûr qu'on puisse d'emblée identifier une bibliothèque. Les bibliothèques ont des formes très variées et peuvent avoir également des modes d'organisation très différents, avec des types d'espace qui peuvent eux aussi varier. Je ne suis pas sûr qu'on puisse parler de modèles de bibliothèque mais plutôt de tendances, de constantes, de points communs¹³⁹ ». Peut-être faut-il reconduire cette réticence à la dimension écrasante qu'a pu prendre, pendant les Trente Glorieuses, le modèle de bibliothèque imposé par la Direction des bibliothèques.

En réalité l'idée d'un modèle¹⁴⁰ de bibliothèques ne nous semble pas, en soi, problématique, à condition de l'entendre moins au sens du prototype à imiter, que de la représentation schématique et formalisée d'un système ou d'un processus. Ainsi, le modèle permet-il d'organiser un bâtiment et des protocoles complexes ; à condition qu'il ne soit pas appliqué de manière aveugle, il peut être approprié, adapté, et le cas échéant, dépassé.

Dans une thèse soutenue en mars 2015¹⁴⁰, Luigi Failla¹⁴¹ montre qu'un nouveau modèle de bibliothèque s'est effectivement imposé dans les dernières années, suscité en partie par la révolution numérique et en partie par les dynamiques de la grande distribution commerciale, envisagée comme une alternative culturelle¹⁴¹. Selon Failla, l'évolution de la bibliothèque a une cause technique, mais aussi sociopolitique de par son rôle en tant qu'espace public où s'inscrivent de nouveaux rapports à la connaissance.

Failla montre que trois modèles se sont succédé depuis les années 1980, dont il importe de saisir la logique de succession comportant notamment un certain effet de tuilage. Une première période, allant des années 1980 aux années 2000, où s'impose un modèle à trois niveaux. Ce modèle fonctionnaliste, conçu dans les années quatre-vingt en Allemagne, structure l'espace par les fonctions en se basant sur une correspondance étroite entre espaces et usagers, les sections prenant leur nom à partir du public (espace enfants, adultes etc.). Un premier niveau couvre l'actualité et les activités culturelles parallèles au livre ; un deuxième niveau est centré sur la lecture individuelle avec le libre accès ; un troisième niveau est dédié à la recherche spécialisée et à la conservation des documents.

Les années 2000-2010 voient l'émergence d'un modèle à deux niveaux, dont Failla précise qu'il reste encore d'actualité. Ce modèle reste fonctionnaliste, mais ne conserve que deux macrozones fonctionnelles. La première, le premier niveau, comporte un espace actualité, un espace de rencontre et un espace documentation ; la deuxième, correspondant au deuxième niveau, comporte l'espace documentation proprement dit ainsi que l'espace de travail, l'espace services et les locaux techniques. Ce modèle opère un lien spatial et fonctionnel entre le premier et le deuxième niveau de la bibliothèque.

Enfin, durant les cinq dernières années s'est imposé un nouveau modèle de bibliothèque, à niveau unique, organisant la totalité de la bibliothèque de manière non hiérarchique. En procédant par une série de nœuds spatiaux, qui se basent sur des protocoles ouverts, cette nouvelle organisation offre aux usagers la possibilité

¹³⁹ Entretien réalisé le 6 Juillet 2016 avec Nicolas Galaud. Cf. annexe 8

¹⁴⁰ Failla, Luigi. *Le devenir de la bibliothèque publique et le rôle de l'architecture : stratégies de conception pour le XXIe siècle. Architecture, aménagement de l'espace*. Université Paris-Est, 2015..

¹⁴¹ En particulier les chapitres 6 et 9

d'adopter des usages mixtes. Ce modèle s'inscrirait selon Failla dans un paradigme urbain, car il obéirait aux dynamiques de la ville, tendant de plus en plus à abolir les frontières et permettre des choix réversibles. L'absence de hiérarchies implique de mettre sur le même plan les supports traditionnels et numériques, et d'accorder une même valeur aux espaces de lecture et à ceux dédiés aux autres activités culturelles : « Chaque section [...] se fonde sur des supports différents et accueille des usagers et des pratiques de lecture différents. La présence de nouvelles fonctions ne se fait pas comme dans la période précédente, où l'espace se séparait en unités divisées qui se déclinaient pour répondre chacune à une fonction particulière. L'espace devient, au contraire, multiple et intègre la transmission du savoir et le fait d'être un lieu social. Comme un hypertexte, où l'information n'est pas contenue que dans les nœuds mais aussi dans les structures de connexion, en parcourant la nouvelle bibliothèque, en passant donc entre les îles de contenus, on peut découvrir des parcours complètement inconnus¹⁴²».

Selon Failla, la révolution numérique aurait donc imposé un nouveau modèle de bibliothèque, car ce serait le fait que la technologie ait annulé les hiérarchies dans le monde de l'information qui aurait appelé cette suppression des hiérarchies dans l'organisation de la bibliothèque : « Le projet de la bibliothèque doit partir de la logique du réseau pour repenser une organisation de l'espace non hiérarchique. Au fond, il s'agit de la même évolution qu'a subi le livre dans le passage au numérique¹⁴³ ». De même que les formes de lecture seraient devenues réticulaires, grâce au potentiel du réseau, de même l'espace de la bibliothèque serait devenu plus fragmentaire. L'important est que Failla affirme une solidarité entre les nouveaux supports permis par la technique, les nouvelles organisations cognitives qu'ils engendrent et les nouveaux types d'organisation spatiale. La thèse soutenue ici par Failla est en réalité celle d'un processus de transformation mimétique où le bâtiment de la bibliothèque reproduit dans l'ordre de la matière l'évolution technique et cognitive.

Les bibliothécaires que nous avons interrogés souscrivent assez largement à cette vision des choses. D'une part, la bibliothèque ne sépare plus des fonctions qu'elle avait avant coutume de distinguer : « Nous avons changé de modèle spatial dans le sens où nous faisons cohabiter des fonctions de bibliothèque traditionnelle et de lieux culturels¹⁴⁴ ». D'autre part, la bibliothèque pratique moins une structuration hiérarchique qu'une différenciation par un processus de zonage : « C'est vrai que l'on ne construit pas de la même façon, notamment en termes d'implantation des collections et de places. Dans ce nouveau type de bibliothèque il faut sectoriser davantage, c'est-à-dire avoir des espaces dans lesquels on a des collections et d'autres où l'on n'en a pas du tout plutôt que de vouloir en mettre un peu partout en installant les salles de lecture autour¹⁴⁵ ». De nos jours, la bibliothèque ne séparerait donc pas son espace à partir des fonctionnalités, mais ménagerait plutôt des dispositifs spatiaux que tout lecteur pourrait s'approprier en fonction de ses besoins du moment.

La question qui se pose est de savoir jusqu'où les bibliothécaires devraient accepter que l'espace de la bibliothèque soit déterminé par celui, virtuel, d'Internet. Failla semble considérer qu'il s'agit d'un processus inéluctable, Internet se constituant comme un modèle pour la bibliothèque physique : « Dans les bibliothèques réalisées jusqu'au début du XX^e siècle, on peut percevoir des limites bien définies qui séparent les différents domaines et secteurs ; une fois rentré dans l'espace principal on est entouré d'une rassurante clôture de livres qui, à cause de ses contenus et de ses renvois

¹⁴² Luigi Failla. *Op. Cit.* p. 415

¹⁴³ Luigi Failla. *Op. Cit.* p. 396

¹⁴⁴ Entretien réalisé le 17 juillet avec Christophe Didier. Cf. annexe 4

¹⁴⁵ Entretien réalisé le 9 Juin 2016 avec Isabelle Eleuche. Cf. annexe 6

idéologiques, crée une série de hiérarchies d'espace et d'accès. Au contraire, l'espace du web est par définition a-centrique, il est constitué de liens a-sémantiques parmi les contenus numériques qui ne laissent pas percevoir la présence d'éléments structurels de nature hiérarchique. Le projet de la bibliothèque doit alors partir de la logique du réseau pour repenser une organisation de l'espace non hiérarchique. Au fond, il s'agit de la même évolution qu'a subi le livre dans le passage au numérique^{□146}». Failla se félicite de cette tendance, puisque cette absence de hiérarchie spatiale renvoie aux dynamiques urbaines avec ses citoyens mobiles car connectés. De même, les usagers de la bibliothèque appréhenderaient ses espaces comme un hypertexte à l'intérieur duquel ils pourraient construire des relations spatiales et sociales. Cette association permettrait d'ailleurs d'aller au-delà de l'opposition entre bibliothèque physique et virtuelle en offrant autant d'interprétations possibles de l'espace.

Si l'idée de dépasser l'opposition entre la bibliothèque physique et la bibliothèque virtuelle n'est pas inintéressante, il serait pourtant nécessaire de préciser à quelle fin. De plus, on peut se demander ce qu'aurait à offrir un pur et simple redoublement de l'espace virtuel par la bibliothèque matérielle. Or c'est bien ce type de détermination du modèle architectural par le modèle informationnel que semble appeler de ses vœux Failla. Les bibliothécaires que nous avons interrogés ont plutôt tendance à souligner la spécificité de l'espace physique de la bibliothèque, et les fonctionnalités qu'il peut seul prendre en charge, y compris à l'ère du numérique. Ainsi, Christophe Didier rappelle que la bibliothèque physique peut rendre au livre sa matérialité et se constituer comme espace muséal : « Il y a un réel intérêt pour le livre malgré la dématérialisation. Nous sommes dans une coexistence des supports, mais je suis persuadé que ni moi ni vous ne verrons la fin du livre. On voit bien que dans les projets de bibliothèque actuels le souci de placer le livre au centre est important, et pour la BNU un des points importants était de remettre le livre au cœur du projet. [...] Dans la bibliothèque du Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum à Berlin il y a de la place pour un libre accès de collection prévu pour deux millions de volumes, c'est dire que les projets architecturaux ne font pas disparaître le livre. Donc même si l'on développe des bibliothèques numériques, il y a une tendance parallèle à remettre le livre au centre du projet architectural. En ce qui concerne le projet de la BNU, on a aussi souhaité que la rénovation puisse être l'occasion d'avoir une partie muséale. Des réserves pour nos collections anciennes rares et précieuses ont été aménagées de telle sorte qu'il y ait des meubles de conservation mais aussi des meubles de présentation des documents qui donnent lieu à une sorte de parcours muséographie sur 500 m^{□147} ». Nicolas Galaud va dans le même sens, en soulignant que le livre matériel à plus d'importance encore dans les bibliothèques territoriales : « L'usage des collections physiques reste très important dans les bibliothèques territoriales. Il est vrai que c'est de moins en moins le cas dans les bibliothèques universitaires et de recherche, mais ça reste encore très important dans les bibliothèques de lecture publique où les collections numériques restent très marginales en raison de l'absence d'offre adaptée notamment. À Brest on prête encore 1 200 000 documents par an, ce qui est considérable. Il n'y a donc pas un effondrement des prêts de documents physiques, ça se maintient au contraire à très haut niveau^{□148}. ». Ainsi, si « la matérialité du livre ne peut plus être utilisée de manière univoque pour définir l'espace de la bibliothèque^{□149}», comme le dit Failla, il n'en reste pas moins qu'elle joue encore un rôle très important.

L'autre aspect qui distingue l'espace de la bibliothèque de celui d'Internet est sa dimension sociale de lieu de rencontre, et Isabelle Eleuche souligne son rôle décisif pour les étudiants à qui elle fournit aussi un espace de travail de très bonne

¹⁴⁶ Failla, Luigi. *Op. Cit.* p. 398.

¹⁴⁷ Entretien réalisé le 17 juillet avec Christophe Didier. Cf. annexe 4

¹⁴⁸ Entretien réalisé le 6 juillet avec Nicolas Galaud. Cf. annexe 8

¹⁴⁹ Luigi Failla. *Op. Cit.* p. 396.

qualité : « Le bâtiment est tout à fait vital. On n'en a pas le même usage mais il est indispensable. [...] Avant on disait qu'il fallait des bâtiments très vastes pour accueillir beaucoup de collections, alors qu'on se rend compte que c'est davantage pour accueillir différents types d'usage. [...] Certains enseignants-chercheurs ont un usage à distance et ne viennent plus à la bibliothèque mais les étudiants ont vraiment besoin d'un lieu pour se retrouver, travailler en groupe et étudier, car il ne faut pas oublier que beaucoup d'étudiants ne peuvent pas travailler chez eux en raison de conditions défavorables. De plus, l'aspect « ambiance studieuse » est très important pour les étudiants : avoir plein de gens concentrés c'est stimulant et ça favorise le travail. Donc l'espace reste primordial et je crois véritablement au discours sur la réussite étudiante favorisée par la bibliothèque. Proposer des espaces très ouverts pour différents types d'usage, c'est véritablement notre rôle fondamental aujourd'hui¹⁵⁰ ». Si la bibliothèque physique n'était qu'un décalque de la bibliothèque virtuelle, sa disparition serait probable. Mais tel n'est pas le cas, et les bibliothécaires que nous avons interrogés en sont tous très conscients.

L'ensemble de ces fonctionnalités spécifiques à la bibliothèque matérielle pose la question de savoir ce qui pourrait être transposé du modèle virtuel au modèle physique, non pas globalement, mais élément par élément. Un aspect très important concerne la représentation même de la qualité de l'espace. L'hypertextualité est un modèle de navigation qui favorise les espaces dynamiques ou nomades, au sens de Deleuze et Guattari, c'est-à-dire immanents et ouverts, stimulant la pensée par leur « hétérogénéité¹⁵¹ », au détriment des espaces statiques ou sédentaires. Failla a donc raison de souligner que la structuration horizontale de la bibliothèque matérielle peut-être enrichie par cette conception hypertextuelle de l'espace. Cette dernière favorise une approche situationniste qui contrairement aux modèles fonctionnalistes, permet aux usagers de s'appropriier tout autant des pratiques culturelles ouvertes sur plusieurs groupes de publics que des aménagements de l'espace.

Si l'on replace le modèle non-hiérarchique de Failla dans la perspective de l'histoire de l'architecture des bibliothèques, on peut se demander dans quelle mesure la notion de modèle est encore pertinente pour le qualifier. En effet tous les modèles précédents, y compris ceux des bibliothécaires de la III^e République étaient d'un type fonctionnaliste, et proposaient une représentation formalisée des protocoles appelés par le projet bibliothéconomique. De plus, ces modèles se définissaient par la centralité de leur organisation, alors que si l'on en croit Failla, les bibliothécaires ont désormais accepté la non-centralité de l'organisation de la bibliothèque. De ce point de vue, la bibliothèque non-hiérarchique marque une véritable rupture et l'imposition n'ont pas d'un modèle de plus, mais bien plutôt d'un *anti-modèle*. Ce terme désigne l'ouverture du système vers l'utilisateur, le refus de définir la bibliothèque à sa place, de fixer à sa place les usages qu'il en fera. Parler d'anti-modèle ne signifie pas pour autant que plus aucun principe d'organisation ne soit encore à l'œuvre, mais plutôt que ces principes sont multiples, non centralisés et ouverts sur l'extériorité.

Il faut remarquer que cette conception d'un anti-modèle de bibliothèques s'inscrit tout à fait dans la perspective du déconstructivisme, dont certains des architectes les plus importants ont construit des bibliothèques majeures de la fin du XX^e siècle au début du XXI^e siècle. Ce courant architectural s'inscrit dans la postmodernité philosophique telle qu'elle est définie par Lyotard dans *La*

¹⁵⁰ Entretien réalisé le 9 Juin 2016 avec Isabelle Eleuche. Cf. annexe 6

¹⁵¹ Deleuze, Gilles et Guattari, Félix, « Traité de nomadologie : la machine de guerre », in *Mille Plateaux*, Les éditions de Minuit, 1980. pp 434-527.

III. Penser le bâtiment à l'heure du numérique

Condition postmoderne par la disparition des « méta-récits », des schémas narratifs totalisants à même de fournir un horizon d'intelligibilité à l'action humaine. Dans SMLXL, un architecte comme Rem Koolhaas appelle de ses vœux une architecture fragmentée, anhistorique et décontextualisée, ainsi qu'une absence de composition hiérarchique, ce dernier point faisant exactement écho au modèle non hiérarchique exposé par Failla. D'ailleurs, selon Failla les bibliothèques conçues sur ce modèle obéissent à un principe de développement horizontal et se caractérisent le plus souvent par un bâtiment à profil bas par rapport au niveau de la rue. On peut noter que la bibliothèque de Caen conçue par l'agence de Rem Koolhaas s'inscrit dans cette perspective, l'effet étant encore renforcé par les deux axes qui se croisent au centre du bâtiment en soulignant l'horizontalité du bâtiment.



Figure 4. Bibliothèque Alexis de Tocqueville¹⁵²

¹⁵² <http://oma.eu/projects/bibliotheque-alexis-de-tocqueville>

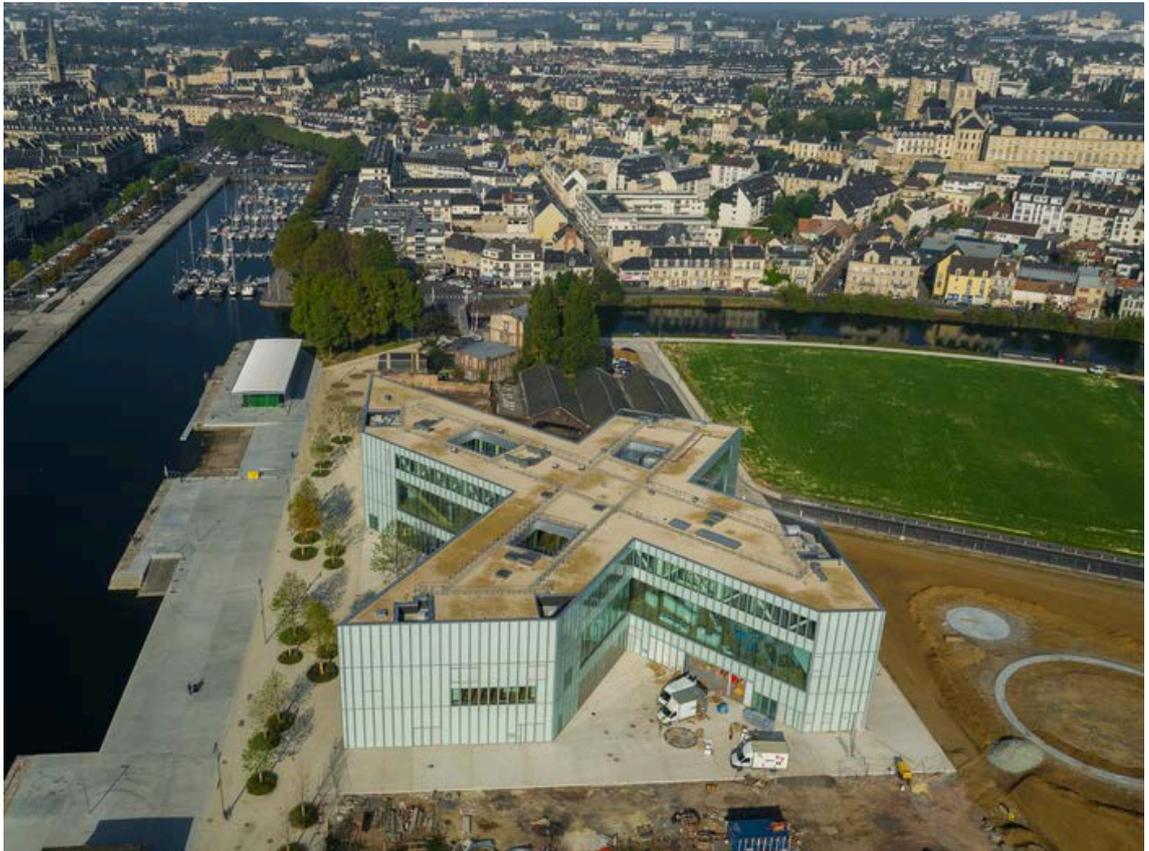


Figure 5. Bibliothèque Alexis de Tocqueville¹⁵³

On peut penser que la réflexion des architectes, à travers des courants comme le déconstructivisme, a contribué à produire ce passage à la limite des modèles vers une autre manière de penser la structuration architecturale de la bibliothèque. Les bibliothécaires que nous avons interrogés se font l'écho d'une telle conception en soulignant la nécessité d'avoir une architecture favorisant l'appropriation des espaces par les usagers, mais aussi une architecture flexible et adaptable dans le temps. Ainsi, à la question de savoir ce que devraient être les caractéristiques de la bibliothèque moderne du point de vue architectural, Philippe Marcerou répond : « Un élément très simple, c'est la flexibilité, ses capacités à s'adapter à des usages sur une durée moyenne ou longue qu'on peut estimer à trente ans^{□154} ». En effet, Philippe Marcerou souligne qu'entre la programmation et la fin de vie d'une bibliothèque vont se dérouler plus de trente ans, de sorte qu'on ne peut pas préjuger des usages et des évolutions technologiques qui se feront durant cette période. Là encore, la bibliothèque doit être ouverte sur d'autres usages, qu'aucun modèle actuel ne peut schématiser. On peut donc considérer que c'est à la fois une conception bibliothéconomique et la place qu'ont prise les nouvelles technologies

¹⁵³ <http://oma.eu/projects/bibliotheque-alexis-de-tocqueville>

¹⁵⁴ Entretien réalisé le 8 juin avec Philippe Marcerou. Cf. annexe 11

dans la bibliothèque, qui ont déterminé l'usage d'un anti-modèle qui a d'abord la fonction négative de refuser la modélisation de la bibliothèque.

Le modèle non-hiérarchique, ou anti-modèle, a également été élaboré par les professionnels des bibliothèques, de sorte qu'il éclaire d'un jour nouveau le sens que peut prendre l'idée d'une architecture des bibliothécaires. En tant qu'expert de l'espace virtuel de l'information, le bibliothécaire a une compétence particulière pour penser l'articulation de cet espace avec celui de la matérialité du bâtiment. À l'heure des flux numériques, l'espace physique ne peut plus être appréhendé dans la seule dimension de l'étendue, car il est transi d'espace virtuel. Cela est particulièrement vrai pour la bibliothèque dont la vocation est d'être un carrefour de flux numériques. Si les bibliothécaires doivent pouvoir spatialiser les fonctionnalités de la bibliothèque, ils doivent aussi réfléchir à l'articulation entre deux types d'espace, de sorte qu'on peut caractériser leur architecture comme étant informée par la connaissance des flux.

Si la bibliothèque n'est plus pensée actuellement à partir d'un modèle, elle acquiert une dimension paradigmatique car elle se caractérise par sa technicité, liée à la conservation et à l'utilisation des documents, et par le fait qu'elle offre à l'utilisateur un nouveau rapport à l'espace. La dimension symbolique de la bibliothèque se trouve enrichie par cette technicité favorisant le nomadisme curieux. Il appartient donc aux bibliothécaires de porter ce caractère paradigmatique, en faisant de la bibliothèque le symbole d'une technique maîtrisée, authentiquement au service de la culture.

2. ÉDIFIER POUR PARTAGER

L'impact que la révolution numérique a eu sur la représentation même de ce qu'est une bibliothèque montre l'étroite liaison entre les technologies numériques, les pratiques des utilisateurs et la façon dont ils appréhendent le bâtiment. Pourtant, l'importance qu'ont prise les nouvelles technologies dans la conception du bâtiment de la bibliothèque ne doit pas faire oublier la dimension sociale et politique de cette institution qui est toujours située dans une société.

Le danger serait d'appréhender la bibliothèque en pur ingénieur des techniques de l'information, en perdant de vue sa dimension sociale. Pourtant, il devient de plus en plus difficile d'éviter ce type d'approche partielle, le bâtiment courant toujours le risque d'être pensé au prisme des nouvelles technologies, en perdant de vue sa vocation à offrir un lieu de réflexion et de partage culturel au cœur de la cité. André-Pierre Syren souligne que le risque majeur est au fond celui du manque de perspective, de l'incapacité à s'élever à une représentation globale de la bibliothèque, qui peut seule donner à l'édifice son sens et sa raison d'être. Dans un texte relativement récent, André-Pierre Syren déclare : « Plus qu'un désintérêt pour les champs nouveaux, on peut suspecter, sinon une incapacité, du moins une absence de réflexion globale pour appréhender la nouvelle architecture générale du savoir et sa circulation en associant étroitement les supports d'organisation des documents (manuscrits, imprimés, numériques) et les lieux de production, de découverte ou d'utilisation des œuvres. Les entreprises interdisciplinaires semblent aussi se concentrer davantage sur les briques élémentaires

(documents numériques, politiques documentaires, architecture, développement des publics) que sur la conception tout entière. La société de l'information est encore trop jeune pour avoir stabilisé l'économie de son système de production et de restitution des savoirs, comme, par exemple, le Moyen Âge monastique, dont les cloîtres ont suscité la BNF. Faute de Maître d'ouvrage général, c'est-à-dire d'autorité assumant les enjeux sociaux globaux, chacun reste dans sa sphère de production : les universitaires numérisent leur recherche, les architectes leurs plans, les bibliothécaires commencent par leur catalogue. À ce jeu, comme le montre Jean-Noël Jeanneney, en offrant à Google l'alternative d'une bibliothèque numérique européenne, c'est l'opérateur des réseaux qui devient le grand architecte du savoir. Sur les voies de l'information, chacun reste virtuellement au centre de sa voiture, mais c'est l'ingénieur numérique qui distribue les trains et même les paysages¹⁵⁵ ». Cette analyse est d'autant plus pertinente que comme le dit Jacques Ellul dans *Le Bluff technologique*, la technique, qui est à la base un simple moyen pour l'être humain, répond néanmoins à une dynamique de dépassement constant des limitations matérielles qui la pousse à échapper de manière indue à cette dimension ancillaire pour se poser comme fin aveugle. Or cette émancipation est incompatible avec le développement d'une culture riche, en effet : « La culture n'existe que si elle soulève la question du sens de la vie et de la recherche des valeurs. À la limite, on peut dire que c'est l'objet central de toute culture. Mais précisément nous sommes aux antipodes de tout ce qui est technique. Celle-ci ne concerne en rien le sens de la vie, et récuse toute relation aux valeurs (jamais une technique n'a pu tolérer un jugement de valeur, de bien et de mal, sur ses activités). Ses critères d'existence et de fonctionnement sont qualitativement autres. Elle ne peut pas donner un sens à la vie, elle ne peut pas ouvrir sur de nouvelles valeurs. Ainsi, par toutes les voies d'approche, nous constatons que ces deux termes, « culture » et « technologie », sont radicalement séparés. Aucun pont n'est possible entre les deux. Les accoupler est un abus de sens et un non-sens¹⁵⁶ ».

Penser le bâtiment à l'heure du numérique suppose de le replacer dans l'économie globale de la société de l'information, en s'interrogeant sur le rôle qu'il devrait y tenir, non pas seulement du point de vue des pratiques documentaires, mais plus généralement du point de vue des pratiques culturelles et de leur articulation avec le projet politique de cette société. À défaut d'une telle réflexion, la bibliothèque court le risque de perdre son utilité sociale, sa capacité à fabriquer de la communauté, et pourrait même « telles des centres commerciaux, [...] être appréhendée sous l'angle du loisir dans une société d'abondance artificielle¹⁵⁷ ».

La formation généraliste des bibliothécaires et leur recrutement sur la culture générale et les compétences réflexives prennent ici tout leur sens. L'architecture des bibliothécaires devrait d'abord renvoyer à la capacité de penser le bâtiment de la bibliothèque dans son articulation avec les grands enjeux culturels et politiques de la société. Il s'agit bien ici d'architecture, car les bibliothécaires, nous l'avons vu, contribuent à renouveler la conception de l'espace de la bibliothèque. Leur contribution se déploie sur deux niveaux : l'articulation de l'espace virtuel des flux numériques et l'espace physique du bâtiment, mais aussi le rapport de la bibliothèque à l'ensemble de l'écosystème de la société de l'information.

Pour penser le rôle du bâtiment de bibliothèque à l'heure du numérique, on peut s'appuyer sur le concept d'hétérotopie tel qu'il a été élaboré par Michel Foucault en 1967. Bien que cette date soit bien antérieure à la révolution numérique, certaines analyses frappent par leur actualité. Ainsi, Foucault déclare : « Nous sommes à l'époque du simultané, nous sommes à l'époque de la juxtaposition, à l'époque

¹⁵⁵ Syren, André-Pierre. « Vers une bibliothèque de synthèse : architectes et bibliothécaires à l'heure du document numérique », in Lardellier, Pascal et Melot, Michel. Dir. *Demain, le livre*, Paris : L'harmattan, 2007, p.148.

¹⁵⁶ Ellul, Jacques. *Le Bluff technologique*, Hachette, Collection Pluriel, 2012, p. 282.

¹⁵⁷ Syren, André-Pierre. Op.cit. p.148.

du proche et du lointain, du côte à côte, du dispersé. Nous sommes à un moment où le monde s'éprouve, je crois, moins comme une grande vie qui se développerait à travers le temps que comme un réseau qui relie des points et qui entrecroise son écheveau¹⁵⁸ ». Ce constat anticipe sur le réseau planétaire qu'est devenu Internet, qui produit une annulation des distances et un effet de contemporanéité en rassemblant les individus en un public au sens de Gabriel Tarde, c'est-à-dire « une collectivité purement spirituelle, [...] une dissémination d'individus physiquement séparés et dont la cohésion est toute mentale¹⁵⁸ ».

Dans son texte, Foucault définit les hétérotopies comme des emplacements « qui ont la curieuse propriété d'être en rapport avec tous les autres emplacements, mais sur un mode tel qu'ils suspendent, neutralisent ou inversent l'ensemble des rapports qui se trouvent, par eux, désignés, reflétés ou réfléchis¹⁵⁹ ». Si les utopies ne sont littéralement d'aucun lieu et n'ont qu'un rapport analogique avec l'espace réel, les hétérotopies s'en distinguent par le fait que ce sont des lieux réels, effectifs, qui font partie prenante de la société. Ces lieux doivent être envisagés comme des contre-emplacements dans lesquels « tous les autres emplacements réels que l'on peut trouver à l'intérieur de la culture sont à la fois représentés, contestés et inversés, des sortes de lieux qui sont hors de tous les lieux, bien que pourtant ils soient effectivement localisables.¹⁶⁰ ». Les hétérotopies ont donc ceci de remarquable que tout en étant immanentes à la société, elles jouissent d'un statut d'extériorité qui leur permet de représenter cette société et, on peut l'espérer, de la penser.

Bien qu'il s'agisse d'une donnée anthropologique, les formes des hétérotopies varient selon les sociétés, et leur valeur dépend du contexte social dans lequel elles s'insèrent. Selon Foucault, le musée et la bibliothèque tels que nous les connaissons actuellement sont des hétérotopies liées au temps, propres à la culture occidentale du XIX^e siècle : « Il y a d'abord les hétérotopies du temps qui s'accumule à l'infini, par exemple les musées, les bibliothèques ; musées et bibliothèques sont des hétérotopies dans lesquelles le temps ne cesse de s'amonceler et de se jucher au sommet de lui-même, alors qu'au XVII^e, jusqu'à la fin du XVIII^e siècle encore, les musées et les bibliothèques étaient l'expression d'un choix individuel. En revanche, l'idée de tout accumuler, l'idée de constituer une sorte d'archive générale, la volonté d'enfermer dans un lieu tous les temps, toutes les époques, toutes les formes, tous les goûts, l'idée de constituer un lieu de tous les temps qui soit lui-même hors du temps, et inaccessible à sa morsure, le projet d'organiser ainsi une sorte d'accumulation perpétuelle et indéfinie du temps dans un lieu qui ne bougerait pas, eh bien, tout cela appartient à notre modernité¹⁶¹ ».

Le texte de Foucault est extrêmement précieux pour penser le rapport de l'espace physique de la bibliothèque avec l'espace virtuel d'Internet. Internet n'est pas une hétérotopie mais bien une utopie, à au moins deux titres. Tout d'abord, Internet renvoie à un espace qui n'est pas situable par rapport à l'espace de la cité, c'est un espace représentationnel privé d'emplacement réel. C'est aussi une utopie au sens où cet espace peut être appréhendé comme le lieu du savoir enfin mis à la portée de tous, sans considération pour les problématiques de contrôle de l'information et de construction d'une capacité de penser. Ces deux dimensions d'Internet rentrent en conflit avec la vocation de la bibliothèque. Si l'espace virtuel d'Internet devait être pris comme le modèle de la bibliothèque physique, l'utopie, c'est-à-dire l'espace sans emplacement, écraserait l'hétérotopie, c'est-à-dire l'emplacement frappé au sceau de l'altérité, et donnant du champ pour penser les

¹⁵⁸ Foucault, Michel. *Dits et écrits* 1984, *Des espaces autres* (conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), in *Architecture, Mouvement, Continuité*, n°5, octobre 1984, pp. 46-49.

¹⁵⁹ Foucault, Michel, *Op.cit*

¹⁶⁰ *Ibid.*

¹⁶¹ *Ibid.*

autres espaces de la cité. La liquidation de cet emplacement équivaldrait au fond à la suppression de la condition de possibilité du sens critique.

Pointer ce danger ne revient nullement à rejeter Internet hors de la bibliothèque, puisque en tant que lieu privilégié d'accès au savoir, elle se doit de fournir une connexion Internet qui seule permet un accès quasiment illimité au flux d'informations ainsi qu'à un très large réservoir de documents. Néanmoins, le travail réflexif qui a eu lieu dans le domaine bibliothéconomique vis-à-vis des fonds documentaires doit aussi avoir lieu vis-à-vis de l'architecture. Lorsque Ross Atkinson a élaboré le concept de « control zone », c'était précisément pour faire en sorte de puiser dans le merveilleux réservoir culturel que peut être Internet, mais en contrôlant la circulation des informations à l'intérieur de l'espace virtuel de la bibliothèque : « Il est temps, il est grand temps pour la communauté des bibliothèques universitaires de commencer à travailler à la création et à la gestion d'une bibliothèque internationale numérique, unitaire, virtuelle et distribuée. Une bibliothèque qui ait des frontières (conceptuelles, virtuelles), et qui définisse ses fonctionnalités opérationnelles sur la base de l'opposition entre ce qui se trouve à l'intérieur et à l'extérieur de ses frontières, et qui fonde ce service sur l'éthique professionnelle qui a motivé tous les travaux des bibliothèques dans les temps modernes. Cette communauté universitaire doit considérer, en d'autres termes, la création d'une zone de contrôle¹⁶² ».

La question qui se pose est de savoir ce qui doit être contrôlé, du point de vue de l'architecture des bibliothèques. Malheureusement, on ne peut rien déduire du contrôle qui s'opère au niveau documentaire, puisque ce dernier, totalement découplé de tel ou tel bâtiment concret, concerne un espace purement virtuel. Michel Foucault précise que : « Les hétérotopies supposent toujours un système d'ouverture et de fermeture qui, à la fois, les isole et les rend pénétrables¹⁶³ ». Ce système d'ouverture et constitué d'un ensemble de règles, parfois contraignantes, comme dans les casernes, ou de gestes rituels à accomplir, dans le cas des édifices religieux. L'important est que pour préserver l'hétérotopie comme telle, il faut ménager ce système d'ouverture et de fermeture. L'idée d'une architecture des bibliothèques entièrement ouverte, telle qu'elle a pu s'imposer à travers des matériaux comme le verre doit donc être questionnée.

André-Pierre Syren considère que : « Au seuil de la société numérique les programmes de construction balancent encore souvent entre le temple et le supermarché¹⁶⁴ ». On peut interpréter cette hésitation de deux manières différentes, soit comme deux potentialités de la bibliothèque, que les bibliothécaires ont pour difficile tâche d'articuler, soit comme des types de bibliothèque, complémentaires et également compatibles avec la société de l'information. C'est cette seconde conception que semble défendre Anne-Marie Bertrand : « Deux types de bâtiments découlent de deux visions de la culture. Le premier type est ce que l'on pourrait appeler la bibliothèque immédiate : transparence, ouverture, faible importance accordée à l'organisation du parcours dans le savoir, égalité de traitement entre les différents supports, rôle d'accueil. C'est par exemple Jean-Pierre Melville à Paris. Dans le deuxième type, que l'on pourrait appeler bibliothèque permanente, sont

¹⁶² ATKINSON R., *Library Functions, Scholarly Communication and the Foundation of the Digital Library : Laying Claim to the Control Zone*, «Library Quarterly», 66, 1996, 3, pp. 239-265. Nous traduisons : « It is time - past time - for the academic library community to begin work on the creation and management of a single, virtual, distributed, international digital library, a library that has (conceptual, virtual) boundaries, that defines its services operationally on the basis of the opposition between what is inside and outside those boundaries, and that bases that service on the traditional social ethic that has motivated all library operations in modern times. The academic community must consider, in other words, the creation of a control zone ».

¹⁶³ Foucault, Michel, *Op.cit*

¹⁶⁴ Syren, André-Pierre. « Vers une bibliothèque de synthèse : architectes et bibliothécaires à l'heure du document numérique », in Lardellier, Pascal et Melot, Michel dir. *Demain, le livre*, Paris : L'harmattan, 2007, p. 154.

privilegiés cohérence, unité, conception dynamique du parcours, place prépondérante du livre, rôle de rassemblement. C'est par exemple la médiathèque de Poitiers. Le premier type architectural privilégierait le travail sur l'espace, le deuxième le travail sur le temps. Ce choix conceptuel est aussi un choix culturel : dans le premier cas c'est la culture d'aujourd'hui [...], dans le deuxième c'est la culture de toujours. La bibliothèque immédiate serait donc d'actualité et la bibliothèque permanente serait patrimoniale¹⁶⁵ ». Dans cette perspective, c'est lors du travail de programmation qu'il faudrait déterminer quel type d'architecture, ouvert ou fermé, correspondrait le mieux à la bibliothèque singulière que l'on entend construire. Néanmoins, cette analyse ne tient pas compte du bouleversement amené dans les usages par la révolution numérique, et n'aborde pas la question de savoir comment se positionner vis-à-vis d'un tel changement.

On peut ici tenter de proposer quelques pistes de réflexion. En premier lieu, il semblerait important de s'assurer qu'Internet ne conquière pas subrepticement une fonction de modèle dans une bibliothèque qui se veut justement libérée des modèles. Cela implique de conserver une pensée critique, attentive aux particularités des lieux. Le décloisonnement de la bibliothèque, par exemple, est un courant antérieur à Internet, mais qui correspond parfaitement à sa logique réticulaire. Appliqué mécaniquement, un tel principe risquerait de se cristalliser en une simple doxa qui manquerait les problèmes afférents à ce type d'organisation. Ainsi Isabelle Eleuche remarque à propos des espaces ouverts : « Il serait aussi souhaitable de concevoir des espaces plus petits. À la BU Sciences on a de grandes salles de lecture, la contrainte c'est que maintenant si l'on veut redéployer les espaces, on a de grands plateaux que l'on n'arrive pas à isoler notamment phoniquement, ce qui contraint aussi les projets que l'on peut avoir de réorganisation en interne¹⁶⁶ ». L'hypertextualité du modèle non hiérarchique, où tout espace doit être au maximum ouvert sur tous les autres peut donc poser des problèmes concrets dans l'espace physique de la bibliothèque. C'est d'autant plus vrai que comme le dit Isabelle Eleuche, les contraintes techniques permettent mal de redécouper ultérieurement cet espace : « C'est compliqué parce que tout ce qui est câblage etc. n'a pas été fait pour ça et l'on n'a pas forcément les prises au bon endroit sur de grands espaces que l'on veut recloisonner ; l'emplacement des piliers notamment posait problème. Ça peut se faire mais c'est un peu plus compliqué. L'éclairage n'est pas le même, la ventilation doit être prise en compte. La technique contraint donc beaucoup les choix qui sont faits et impacte les éventuelles réorganisations d'espace à l'intérieur. Les choix techniques sont calculés pour un certain type d'espace et si l'on recloisonne à l'intérieur, s'ajoutent des contraintes en termes de sécurité, d'évacuation¹⁶⁷ ». Il est donc très important de prendre garde à ne pas sacrifier la fonctionnalité du bâtiment de la bibliothèque en y appliquant sans discernement certaines des caractéristiques de l'espace virtuel. On voit ici que les tensions possibles avec la fonctionnalité peuvent aussi être engendrées par cette nouvelle représentation de l'espace produite par la révolution numérique.

Un point très important concerne aussi le type de socialité que l'on entend favoriser par l'espace de la bibliothèque. Le réseau social numérique crée bien de la socialité, au sens où il met effectivement des individus en rapport, mais il s'agit d'une relation purement virtuelle, où les corps ne partagent aucun espace par une mise en présence et l'organisation d'usages communs. Ce n'est pas en ce sens-là que la bibliothèque a vocation à être un lieu public. En effet la connexion virtuelle avec autrui n'apprend nullement à partager avec lui un espace social. La

¹⁶⁵ Bertrand, Anne-Marie. « La bibliothèque dans l'espace et dans le temps » In *Ouvrages et Volumes. Architecture et bibliothèques*. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 1996. Page199.

¹⁶⁶ Entretien réalisé le 9 juin avec Isabelle Eleuche. Cf. annexe 6

¹⁶⁷ *Ibid.*

bibliothèque doit avoir la valeur identitaire d'un lieu collectif partagé. L'espace non-hiérarchique constitué d'une série de nœuds spatiaux doit être à même de produire des activités collectives liées à la vie citoyenne, et non une juxtaposition d'individus isolés dans le bâtiment comme ils peuvent l'être à l'intérieur des réseaux sociaux virtuels.

L'enjeu sociétal de la bibliothèque est d'autant plus important que, comme le dit Zygmunt Bauman dans *Le Présent Liquide*, les grandes ruptures qui se sont produites dans le monde dans le passage à la modernité sont en réalité autant de liquidations du sentiment d'un monde commun. Le passage de la phase solide à la phase liquide de la société signifie d'abord que les formes sociales se décomposent et ne peuvent plus se maintenir. C'est d'autant plus dangereux que le pouvoir et la politique étant désormais séparés, l'État n'a plus de marge d'action pour tenter d'enrayer cette dissolution. Parce que les liens sociaux sont de plus en plus fragiles, la société n'est plus envisagée comme un tout solide mais comme un simple réseau où l'histoire politique s'est effritée en autant de parcours individuels faits de projets à court terme.

Bauman montre que la liquidité entraîne une dérégulation, un anéantissement des protections sociales qui laissent les individus livrés à la peur. En s'appuyant sur une étude de Steven Flusty, il montre que le principal souci des urbanistes et des architectes américains est de trouver de nouveaux moyens d'interdire l'accès des espaces sécurisés aux malfaiteurs par des espaces « interdictionnels » conçus pour intercepter, repousser ou filtrer les usagers éventuels. De manière explicite, l'objectif des espaces interdictionnels est de diviser, de ségréguer et d'exclure, et non de créer des passerelles, des passages et des lieux de rencontre, de faciliter la communication ou de réunir les habitants de la ville. Ces évolutions se cristallisent dans un rapport ambigu à l'altérité : « La mixophobie et la mixophilie coexistent dans chaque ville, mais elles coexistent également en chacun des habitants de la ville¹⁶⁸ ». On est donc en droit d'attendre d'une bibliothèque que son architecture fasse d'une manière ou d'une autre contrepoids aux espaces interdictionnels et contribue à l'essor de la mixophilie.

Comment la bibliothèque peut-elle parvenir à favoriser un tel vivre ensemble ? Dans *Pour une anthropologie des technologies intellectuelles*, Pascal Robert resitue la bibliothèque dans la série des technologies de l'intelligence et montre qu'elle a un rôle à tenir pour contrecarrer les effets pervers liés aux nouvelles technologies. Son analyse dégage deux réponses possibles qui, considérées ensemble, donnent des indications sur le type de contrôle que le bibliothécaire contemporain doit exercer afin que l'architecture de la bibliothèque bénéficie des nouvelles technologies sans subir ses effets pervers : « Aujourd'hui, nos outils sont à ce point puissants qu'ils en viennent à courber ce jeu au profit d'une décontextualisation qui semble devenir presque une fin en soi, à tout le moins une logique inhérente au système, qui prend le pas sur toute autre dimension et singulièrement sur cet ici et maintenant qui signifie aussi la corporéité du savoir, son échange au travers de la relation interpersonnelle, son exploration en profondeur dans des outils eux-mêmes profonds et structurés, ce que l'on appelle des livres¹⁶⁹ ». La bibliothèque à l'ère du numérique court le danger de la dématérialisation du savoir à deux niveaux différents. Objectivement, la perte du rapport au livre équivaldrait à se priver d'un support de structuration

¹⁶⁸ Bauman, Zygmunt. *Le Présent liquide. Peurs sociales et obsession sécuritaire*. Traduit par : Laurent Bury. Paris : Seuil, 2007, p. 118.

¹⁶⁹ Robert, Pascal. « Pour une anthropologie des technologies intellectuelles. Décontextualisation, savoir et gestion du paradoxe de la simultanéité ». Article à paraître.

de la pensée, alors que le numérique, pure logistique de l'information ne remplit nullement cette fonction d'architecture de la pensée : « Aucun dispositif informatique-numérique ne peut assumer la fonction-livre, fonction d'architecture de la pensée, autant que le support livre ». Cette analyse fait écho aux remarques de plusieurs bibliothécaires que nous avons interviewés, soulignant l'importance du livre au cœur du bâtiment de la bibliothèque. On peut d'ailleurs considérer que cette importance va au-delà du support cognitif qu'il représente. Il y a une présence physique du livre que ressentent même les personnes qui ne sont pas bibliophiles, et de même que la bibliothèque domestique aménage le chez-soi en y réservant une place pour le monde de l'esprit, de même, au sein de la bibliothèque publique, les collections papier donnent une présence matérielle à la culture. Les bibliothécaires du XIX^e siècle ont commis l'erreur de mettre le livre au centre de la bibliothèque, au point d'appréhender le lecteur comme un pur facteur de dégradation potentiel. Il serait tout aussi dommageable d'exclure le livre de la bibliothèque à l'ère du numérique. À ce propos, il faut lire attentivement la remarque de Michel Melot : « Après avoir construit les bibliothèques comme des maisons des livres il serait bon de penser la bibliothèque *aussi* comme la maison des hommes¹⁷⁰ ». Ne pas se centrer uniquement sur le livre, faire de la place à l'homme, ne signifie nullement exclure les livres de la bibliothèque. Les bibliothécaires que nous avons interrogés semblent très conscients de ces enjeux, et la façon dont ils appréhendent l'architecture des bibliothèques en tient largement compte.

Pascal Robert montre aussi le risque subjectif qu'il y aurait à pousser jusqu'au bout la logique de décontextualisation inhérente au numérique : « Aujourd'hui nos réseaux emportent une sorte d'injonction à la décontextualisation qui ne doit pas nous faire oublier que la situation, l'ici, restent encore essentiels dans la définition de notre humanité en société¹⁷¹ ». Si l'ici est central pour notre humanité, c'est que cette dernière se construit dans le partage de la pensée, qui ne saurait être intégralement dématérialisée. Cette nécessité, les hommes la ressentent, et Platon dans le *Phèdre*¹⁷² exprime déjà cette idée que la pensée vivante doit se partager dans le face-à-face des corps, les conditions de possibilité d'un échange fait de questions-réponses, d'explicitations demandées et fournies sur le vif. Les bibliothécaires que nous avons rencontrés ont semblé soucieux de favoriser par des solutions architecturales concrètes un tel espace de co-présence des corps. Le fait de créer « des espaces de travail différenciés et différenciants¹⁷³ », par exemple, permet aux individus d'avoir de multiples dispositifs pour échanger de manière différente selon leurs besoins du moment. En effet, en multipliant les contextes dans lesquels les individus peuvent échanger, on favorise une certaine souplesse relationnelle. Cette multiplicité est assez caractéristique d'Internet, ce qui montre bien qu'il ne s'agit pas de rejeter en bloc une conception de l'espace produit par les nouvelles technologies, mais plutôt de s'en inspirer avec discernement.

La bibliothèque est une institution au cœur de la cité qui doit et peut constituer un cran d'arrêt à une certaine liquidation du sens de la communauté à l'ère du numérique. Les bibliothécaires ont donc pour mission de produire un projet culturel de la bibliothèque qui, tout en intégrant les fonctions traditionnelles de conservation et de diffusion des fonds documentaires, propose un lieu où toutes

¹⁷⁰ Nous soulignons. Melot, Michel. « L'âge du nombre et des machines ». In *La Bibliothèque : miroir de l'âme, mémoire du monde*. Revue Autrement, avril 1991, (Série Mutations, 121), p. 177.

¹⁷¹ Robert, Pascal. *Op.cit.*

¹⁷² Platon, *Phèdre*, 275 b / 277 a.

III. Penser le bâtiment à l'heure du numérique

les cultures puissent se rencontrer. Les problématiques posées par les nouvelles technologies numériques ne peuvent donc pas être traitées dans le cadre étroit d'une série de standards fonctionnels, mais exigent un projet culturel seul capable de donner aux bâtiments de la bibliothèque une dimension proprement sociale et politique.

CONCLUSION

Le bibliothécaire participant à une construction de bibliothèques inscrit son action dans un dispositif complexe, mobilisant un grand nombre d'acteurs. À notre époque encore, il doit bien souvent trouver les moyens de s'imposer, de gagner auprès de ces divers partenaires une véritable légitimité.

Pour prendre toute leur place dans ce dispositif, les bibliothécaires ont développé une expertise reconnue dans la gestion de projets architecturaux, qui s'est particulièrement affirmée dans les dernières années. Ces compétences spécifiques sont au premier chef la capacité de spatialiser les services de la bibliothèque avec l'aide de l'architecte. Mais cette expertise s'est étendue avec l'apparition des technologies numériques et comprend désormais la capacité d'articuler l'espace virtuel des nouvelles technologies avec l'espace concret du bâtiment de la bibliothèque.

Une véritable « *architecture des bibliothécaires* » s'est donc constituée au fil du temps, une spécialité dont certains auteurs ont fait l'histoire, et qui attend encore sa sociologie. Cette spécialité se caractérise par une certaine manière d'appréhender les problématiques posées par la construction des bibliothèques. D'abord réduite à une réflexion abstraite, dédaignée par les architectes et les élus, elle s'est peu à peu constituée comme une approche spécifique de l'architecture, nullement concurrente mais bien complémentaire de celle de l'architecte.

La révolution numérique a opéré un bouleversement de l'architecture des bibliothèques qui ouvre un nouveau champ d'investigation pour les bibliothécaires. Ces derniers ont pleinement pris la mesure des opportunités, mais aussi des défis que représente ce nouveau contexte technique, social et politique.

Au sein même de la profession, certaines voix s'élèvent pour mettre en garde contre un manque de véritable unité relativement à la façon dont les bibliothécaires appréhendent les problématiques architecturales. Peut-être faut-il voir dans ce fractionnement l'écho du cheminement parfois difficile à la faveur duquel une profession a conquis sa place dans l'univers des projets architecturaux. Néanmoins, cette pluralité ne doit pas nécessairement s'entendre au sens d'une dispersion, mais peut également désigner la richesse d'une diversité d'expériences venant nourrir une culture professionnelle commune. Toutefois, les connaissances acquises par les bibliothécaires à la faveur de ces expériences devraient plus systématiquement donner lieu à des témoignages, et le dispositif pour les collecter reste sans doute à imaginer.

Travailler sur un projet de construction de bibliothèque suppose, pour un bibliothécaire comme pour un architecte, d'avoir l'indispensable ouverture d'esprit

sans quoi il est impossible de dialoguer avec un partenaire dont les habitudes professionnelles sont nécessairement différentes. Ce dialogue ne prend son sens que par la finalité qu'il vise, car comme le dit Daniel Renoult : « *Les bibliothèques ne sont faites ni pour les architectes, ni pour les bibliothécaires mais tout simplement pour leurs usagers*¹⁷³ ». Le souci de l'utilisateur est le véritable fil rouge qui permet aux bibliothécaires et aux architectes de chercher ensemble les formes de la bibliothèque de demain

¹⁷³ Renoult, Daniel. In Poulain, Martine dir. *Construire une bibliothèque universitaire. De la conception à la réalisation*. Paris : Éditions du cercle de librairie, 1993. p.16.

BIBLIOGRAPHIE

DOSSIERS SUR L'ARCHITECTURE DES BIBLIOTHEQUES

Architecture et bibliothèques : une bibliographie. *Bulletin des bibliothèques de France*, n°1, 2007. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-01-0096-024>

Bibliothèque nationale de France (département Littérature et Art), *L'histoire des bibliothèques, architecture et espace: Bibliographie sélective*, décembre 2013, disponible sur le Web : http://www.bnf.fr/documents/biblio_architecture_bibliotheques.pdf

Dossier « Architecture et bibliothèques », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 41, n°5, 1996.

Dossier « Architecture ». *BIBLIOTHÈQUE(s), revue de l'association des bibliothécaires français*, no 23-24, déc. 2005, p. 9-81.

Un ensemble de dossiers thématiques sur l'architecture des bibliothèques à l'Enssib :

<http://www.enssib.fr/bibliotheques-architectures-et-espaces>

<http://www.enssib.fr/constructions-de-bibliotheques/liste>

Des journées d'étude enregistrées consultables à cette page : : [http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/recherche?mots_du_titre=architecture&format\[\]=texte&format\[\]=audio&format\[\]=video&format\[\]=image&editeur=enssib&lancer_la_recherche=oui](http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/recherche?mots_du_titre=architecture&format[]=texte&format[]=audio&format[]=video&format[]=image&editeur=enssib&lancer_la_recherche=oui)

REFLEXIONS DES BIBLIOTHECAIRES

ATKISON R., *Library Functions, Scholarly Communication and the Foundation of the Digital Library : Laying Claim to the Control Zone*, «Library Quarterly», 66, 1996.

BERTRAND, Anne-Marie, KUPIEC Anne, BELMONT Joseph, MELOT Michel et PAYOT Daniel. *Ouvrages et volumes : Architecture et bibliothèques*. Paris : Cercle de la librairie, 1997.

BERTRAND, Anne-Marie. *Quel modèle de bibliothèque?* Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2008.

BISBROUCK, Marie-Françoise dir. *Bibliothèques d'aujourd'hui. À la conquête de nouveaux espaces*. Paris: Éditions du cercle de la librairie, 2010.

BLETON, Jean, « Constructions et aménagements nouveaux réalisés en France pour les bibliothèques entre 1945 et 1985 », *In Les bibliothèques : tradition et mutation*. Lausanne : Bibliothèque cantonale et universitaire, 1987.

CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire quel métier ?* Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2004, Paris.

COLINET, Élodie. *Hall d'entrée de bibliothèques : Entre seuil et accueil*. Mémoire d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, Villeurbanne: Enssib, 2009. Disponible sur le Web : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48293-halls-d-entree-de-bibliotheques-entre-seuil-et-accueil.pdf>>

COUSIN, Jules. *De l'organisation et de l'administration des bibliothèques publiques et privées. Manuel théorique et pratique du bibliothécaire*. Paris : Pedone-Lauriel, 1882.

COUSIN, Jules. *De la construction et de l'installation des bibliothèques universitaires*. Paris : A. Durand et Pedone-Lauriel, 1886.

FORESTIER, Florian. *Maîtres de l'architecture et bibliothèques*. Mémoire d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, Villeurbanne : Enssib, 2010. Disponible sur le Web : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48194-maitres-de-l-architecture-et-bibliotheques.pdf>

GASNIER, Carole. *Penser le mobilier en bibliothèque*. Mémoire d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, Villeurbanne : Enssib, 2014. Disponible sur le Web : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/64147-penser-le-mobilier-en-bibliotheque.pdf>

HESSE, Leopold Auguste Constantin. *Bibliothéconomie ou Nouveau manuel complet pour l'arrangement, la conservation et l'administration des bibliothèques*. Paris : A. Durand et Pedone-Lauriel, 1841.

JACQUES, Jean-François Inspection Générale des Bibliothèques, Rapport annuel 2001, mai 2002.

KLEINDIENST, Thérèse Dir *Le livre et l'art, Études offertes en hommage à Pierre Lelièvre*. Paris : Somogy éditions d'art, 2000.

LAHARY, Dominique. Séminaire du Cébral. Nîmes, 6 mai 2000. Consultables sur Internet <http://www.lahary.fr/pro/2000/cebral2000/cebral-lahary.html>

LARDELLIER, Pascal et Melot, Michel *Demain, le livre*. Paris : L'harmattan, 2007.

MELOT, Michel. *Nouvelles Alexandries : Les grands chantiers de bibliothèques dans le monde*. Paris : Cercle de la librairie, 1996.

MOREL, Eugène. *Bibliothèque*, tome deux. Paris : Mercure de France, 1908.

PETIT, Christelle et BONNEFOY Franck. *Architecture et bibliothèque : 20 ans de constructions*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2012.

SCHNEIDER, Philippe. *Qu'est-ce qu'une bibliothèque pour un architecte ?*, Mémoire d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, Villeurbanne : Enssib, 2015, p. 76. Disponible sur le Web : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65116-qu-est-ce-qu-une-bibliotheque-pour-un-architecte.pdf>.

VETTORUZZO, Cécile, *Le Learning centre de Lausanne, prototype de la bibliothèque du futur ?* Mémoire d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, Villeurbanne : Enssib, 2013. Disponible sur le Web : <http://www.enssib.fr/bibliotheque->

numerique/documents/61342-le-learning-centre-de-lausanne-prototype-de-la-bibliotheque-du-futur.pdf

WEBB, T. D. *Building Libraries for the 21st Century : The Shape of Information*. Jefferson : McFarland, 2000.

WILLIAMSBURG REGIONAL LIBRARY. *Library construction from a staff perspective*. Jefferson (N.C.) : McFarland, 2001.

NORMES ET PRESCRIPTIONS

DECRET n° 45-1889 du 18 août 1945 portant organisation de la direction générale des arts et lettres, *Bulletin officiel du ministère de l'éducation nationale*, n° 44, 6 septembre 1945 et *Les Bibliothèques relevant de la direction des bibliothèques de France* (Paris, 1954).

« Instructions sommaires pour l'organisation et le fonctionnement des bibliothèques publiques ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1958, n° 10, p. 713-714. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1958-10-0713-003>

LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

LOI n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains.

QUESTIONS TECHNIQUES

BLETON, Jean. *Local et mobilier des bibliothèques publiques*. Paris : Institut pédagogique national, 1958. (Ministère de l'Education nationale, Direction des Bibliothèques de France. Instructions sommaires pour l'organisation et le fonctionnement des bibliothèques, IV).

CHARENTREAU, Anne-Marie et GASCUEL, Jacqueline. *Votre bâtiment de A à Z. Mémento à l'usage des bibliothécaires*. Paris : Éditions du cercle de la librairie, 2000.

CHARENTREAU, Anne-Marie. Dir. *Concevoir et construire une bibliothèque. Du projet au fonctionnement*. Deuxième édition, Ministère de la culture et de la communication. DGMIC — Service du livre et de la lecture, 2016.

CLAIN, Fanny. *Constructions HQE : Un nouveau modèle architectural pour les bibliothèques?* Mémoire d'étude, diplôme de conservateur des bibliothèques, Villeurbanne : Enssib, 2010. Disponible sur le Web : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48290-constructions-hqe-un-nouveau-modele-architectural-pour-les-bibliotheques.pdf>

COLLIGNON, Laure, GRAVIER, Colette et GEORGES Nicolas. *Concevoir et construire une bibliothèque, du projet à la réalisation*. Paris : Moniteur, 2011.

GASCUEL, Jacqueline. *Un espace pour le livre. Guide à l'intention de tous ceux qui construisent, aménagent ou rénovent une bibliothèque*, Paris : Editions du Cercle de la Librairie, 1993.

GRUNBERG, Gérald ; Direction du livre et de la lecture. – *Bibliothèques dans la cité : guide technique et réglementaire*. – Paris : Le Moniteur, 1996.

LELIEVRE, Pierre. *Dix ans d'inspection (1945-1954), rapport sur les bibliothèques du secteur de M. Lelièvre* (s.l.n.d. [1955] ; non publié), « Rapport sur les bibliothèques universitaires de 1945 à 1954... ».

LIBRARY LEADERSHIP AND MANAGEMENT ASSOCIATION. *Building blocks for planning functional library space*. 3^e éd. Chicago : American Library Association, 2011.

PROST, Élisabeth et ESNAULT, Nathalie. *Déménager une bibliothèque*. Paris: Cercle de la Librairie, 2003.

TAESCH-FÖRSTE, Danièle. *Concevoir, réaliser et organiser une bibliothèque : Mémento pratique à l'usage des élus, des responsables administratifs et des bibliothécaires*. 2e éd. Paris : Cercle de la librairie, 2006.

REVUES

BERTRAND, Anne-Marie. Dir. « Bâtiment », *Interlignes*, numéro 9, 1988.

BONELLO, Claire. Accessibilité et handicap en bibliothèque. *Bulletin des bibliothèques de France*, n° 5, 2009. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-05-0034-006>

CAIN, Julien, BBF, première année, 1956.

CAIN, Julien. « Bibliothécaires et architectes », in *Architecture d'aujourd'hui*, n.3, mars 1938.

CARACO, Alain. Les bibliothèques à l'heure du développement durable. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n°3, 2008. Disponible sur le Web: <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-03-0075-010>.

GAUTIER, Jean-Claude. « Bibliothèques publiques et Architecture publique », in *Interlignes*, numéro 24, novembre 1991.

DROGNAT-LANDRÉ, Noëlle. Bibliothèques et développement durable. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n°4, 2009. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-04-0096-003>

GERMAIN, Marc et LORIUS, Marion. Architecture des bibliothèques municipales à vocation régionale. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n°3, 2000. Disponible sur le Web : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-03-0039-003>

LE SAUX, Annie. Bibliothèques en chantier: Constructions, extensions, restructurations. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 1, 2006. Disponible sur le Web: <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-01-0109-012>

MELOT, Michel. « L'âge du nombre et des machines ». In *La Bibliothèque : miroir de l'âme, mémoire du monde*. Revue Autrement, avril 1991, (Série Mutations, 121), p. 177.

MONUMENTS HISTORIQUES, n° 168 ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1990, n° 2, p. 172-173. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1990-02-0172-006>

POULARD, Frédéric. « Diriger les musées et administrer la culture », in *Sociétés Contemporaines*, 2007, numéro 66.

POUSSE, Jean-François. Médiathèques. *Techniques et architecture*, n°454, juin-juillet 2001.

SIMONNEAU Monique. « Construction de la bibliothèque centrale de prêt de la Gironde ». in *Interlignes*, dossier bâtiments, numéro 9, décembre 1988.

VESQUE-JEANCARD, Valérie. Développement durable : Quel impact financier pour les bibliothèques. *BIBLIothèque(s), revue de l'Association des bibliothécaires français*, n°44, mai 2009, p. 34-37. Disponible sur le Web : http://www.bnf.fr/documents/revue_abf.pdf

MILBURN, Philip. « La compétence relationnelle : maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle. Avocats et médiateurs » in *Revue française de sociologie*, Année 2002, Volume 43, Numéro 1.

REFLEXIONS D'ARCHITECTES

FAILLA, Luigi. *Le devenir de la bibliothèque publique et le rôle de l'architecture : stratégies de conception pour le XXIe siècle. Architecture, aménagement de l'espace*. Université Paris-Est, 2015. Français. Disponible sur le Web : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01288207>

KOOLHAAS, Rem. *Junkspace : repenser radicalement l'espace urbain*. Paris : Éd. Payot & Rivages, 2010.

KOOLHAAS, Rem. *S,M,L,XL*. Monacelli Press, 1995.

SULLIVAN, Louis H. (1896). "The Tall Office Building Artistically Considered". *Lippincott's Magazine*, Mars 1896, pages 403–409.

LOOS, Adolf. *Ornement et crime*. Paris : Éd. Payot & Rivages, 2003.

SOCIOLOGIE, HISTOIRE, SCIENCES HUMAINES

BAUMAN, Zygmunt. *Le Présent liquide. Peurs sociales et obsession sécuritaire*. Traduit par : Laurent Bury. Paris : Seuil, 2007.

CHAMPY, Florent. *La sociologie des professions*. Paris : Presses universitaires de France, coll. « Quadrige Manuels », 2009.

CAROUX, Hélène. *Architecture et lecture: Les bibliothèques municipales en France, 1945-2002*. Paris : Picard, 2008.

DELEUZE, Gilles et Guatarri, Félix, « Traité de nomadologie : la machine de guerre », in *Mille Plateaux*, Les éditions de Minuit, 1980.

ELLUL, Jacques. *Le Bluff technologique*, Hachette, Collection Pluriel, 2012.

FOUCAULT, Michel. *Dits et écrits* 1984, *Des espaces autres* (conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), in *Architecture, Mouvement, Continuité*, n°5, octobre 1984.

KANT, Emmanuel. *Critique De La Raison Pure*. Préface de la seconde édition. Paris : Flammarion, 2006.

PLATON, *Phèdre*, 275 b / 277 a. Le livre de poche. Paris, 2007.

ROBERT, Pascal. « Pour une anthropologie des technologies intellectuelles. Décontextualisation, savoir et gestion du paradoxe de la simultanéité ». Article à paraître.

SEIBEL, Bernadette. *Au nom du livre. Analyse sociale d'une profession : Les bibliothécaires*. Paris : la Documentation française, 1988.

TOURAINE Alain, *Production de la société*, Seuil. 1993.

VARRY Dominique dir. *Histoire des bibliothèques françaises*, tome trois : les bibliothèques de la révolution et du XIXe siècle (1789–1914). Paris : Éditions du cercle de la librairie, 1991. 0

WEBER, Max. *Essais sur la théorie de la science*. Paris : Plon, 1965.

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1 : ENTRETIEN AVEC FLORIANE BERTI	86
ANNEXE 2 : ENTRETIEN AVEC MARIE-FRANÇOISE BISBROUCK	92
ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC JULIEN BRAULT	110
ANNEXE 4 : ENTRETIEN AVEC CHRISTOPHE DIDIER	120
ANNEXE 5 : ENTRETIEN AVEC NOËLLA DU PLESSIS.	131
ANNEXE 6 : ENTRETIEN AVEC ISABELLE ELEUCHE.....	140
ANNEXE 7 : ENTRETIEN AVEC THIERRY ERMAKOFF	153
ANNEXE 8 : ENTRETIEN AVEC NICOLAS GALAUD	158
ANNEXE 9 : ENTRETIEN AVEC MONIQUE JOLY	167
ANNEXE 10 : ENTRETIEN AVEC TANGUY LAURENT	178
ANNEXE 11 : ENTRETIEN AVEC PHILIPPE MARCEROU.....	183
ANNEXE 12 : ENTRETIEN AVEC LAURENT MATEJKO.....	194
ANNEXE 13 : ENTRETIEN AVEC NELLY ROLLIER-AMIEL.....	205
ANNEXE 14 : ENTRETIEN AVEC EMILIE ROUSSEAU	213
ANNEXE 15 : ENTRETIEN AVEC SYLVIE THEVENOT.....	225
ANNEXE 16 : ENTRETIEN AVEC MARIE-LISE TSAGOURIA	234

ANNEXE 1 : ENTRETIEN AVEC FLORIANE BERTI

REALISE LE 8 JUILLET 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

Conservateur de bibliothèque je suis rattachée à la direction des bibliothèques universitaires, la DBU de l'université Sorbonne nouvelles Paris III. C'est un statut propre différent de celui de SCD, même s'il n'y a pas de grandes différences. Le projet sur lequel je travaille ne concerne pas seulement la DBU mais tout le campus, toute l'université Sorbonne nouvelle. Ce n'est pas moi qui pilote le projet total de ce déménagement. Je suis chargée de la mission bibliothèque pour ce nouveau campus rattaché à la DBU, le projet concernant l'ensemble de l'université est piloté à l'échelle de l'université par la présidence, en l'occurrence la vice-présidente immobilier, Tasmine Fernando. Toutes ces informations sont sur le site Internet de l'université. C'est elle qui pilote ce projet pour l'université Paris III avec comme bras droit la responsable de la DPIL, la direction du patrimoine de l'immobilier et de la logistique de l'université, Madame Patricia Zerpa. Dans ce projet-là l'université de Paris III est utilisateur et non pas maître d'ouvrage. Le maître d'ouvrage c'est l'EPAURIF, un établissement public d'aménagement universitaire de la région Île-de-France, ce sont eux qui pour la région Île-de-France centralisent et pilotent les projets immobiliers des établissements universitaires.

Pour la maîtrise d'œuvre nous avons comme cabinet d'architectes l'agence d'Élisabeth et Christian de Portzamparc qui avait été sélectionnés à l'époque du concours. Cela détermine énormément mes missions et mes activités. C'est très différent du cas où l'on a des chargés de mission pour un nouveau bâtiment qui ne concerne que la bibliothèque. Nous, c'est un campus, donc on a des intermédiaires beaucoup plus nombreux. Ce n'est pas la bibliothèque qui a une relation directe avec les architectes. Comme cela concerne le campus on passe à chaque fois par la présidente immobilier, mais en plus ce n'est pas l'université qui est le maître d'ouvrage, on est utilisateurs. On doit donc passer par l'EPAURIF, le maître d'ouvrage, qui recueille nos retours, nos précisions en tant qu'utilisateur et les transmet aux architectes.

J'ai pris mon poste en septembre 2015 c'est-à-dire il y a moins d'un an. Je suis donc arrivée tard dans le projet immobilier, on en était déjà à la phase de l'APD. Avant que je prenne mon poste, les personnes qui s'occupaient de ce projet immobilier étaient la directrice de la DBU, Brigitte Auby-Bucherie et son directeur adjoint de l'époque François-Xavier André, qui est maintenant le directeur de la bibliothèque de l'école française d'Athènes. N'ayant pas été là lors de la programmation et de la sélection de l'architecte, je ne peux pas faire un retour global.

Le fait que l'EPAURIF soit le maître d'ouvrage amène-t-il des difficultés dans vos relations avec l'architecte ?

Pour nous, ça ne complique pas particulièrement nos relations avec les architectes mais ça les rend plus complexes et plus longues. Ne pas avoir affaire directement à eux rajoute des intermédiaires et allonge les délais.

Vous n'avez donc jamais de relation directe avec les architectes ?

Si, notamment durant les phases de validation des différentes étapes de plans. Aux différentes étapes de la phase d'étude, il y a d'abord la proposition d'esquisses des architectes, l'APS, l'APD, et la phase pro. À chaque moment et à chaque fin de ces étapes on a pu avoir une réunion où l'on pouvait discuter avec les architectes de vive voix. Comme la bibliothèque représente un gros service de l'université et occupera beaucoup de place dans le campus, à chaque fois qu'il fallait discuter de la DBU, la directrice Brigitte Auby-Bucherie et moi-même étions invitées à donner notre avis lors de réunions rassemblant les architectes la maîtrise d'ouvrage et les utilisateurs.

Durant le projet, quelles étaient vos relations avec les architectes ? Ont-elles parfois été conflictuelles ? Ce sont-ils retranchés derrière un statut d'expert pour vous dénier le droit d'exprimer votre point de vue ?

On parle beaucoup de relations compliquées entre les bibliothécaires et les architectes, mais pour nous ça n'a pas été le cas. À chaque fois que nous avons pu faire des remarques aux architectes, parfois même en employant un jargon bibliothéconomique qui n'est pas évident pour tout le monde, eux n'hésitaient pas à nous redemander des précisions sur le fonctionnement, par exemple des salles de formation et c'était l'occasion de réexpliquer les choses importantes pour nous. Nous étions assez satisfaits à chaque fois, car lorsqu'il est arrivé qu'ils proposent des solutions qui ne nous convenaient pas trop au moment des plans, s'ils ne comprenaient pas ce qu'on voulait leur dire, ils n'hésitaient pas à nous demander plus de précisions.

Pensez-vous que ce soit en adoptant dès le projet d'établissement un axe bibliothéconomique très clair que les bibliothécaires pourront demeurer maîtres de leur projet et dialoguer d'égal à égal avec l'architecte, qui adopte pour sa part un axe architectural ?

Je pense qu'il y a plusieurs causes. Il y a tout d'abord l'aspect humain et relationnel. L'équipe du cabinet Portzamparc qui suit le projet est très ouverte aux remarques des utilisateurs. Mais ce qui joue beaucoup, c'est aussi qu'on puisse s'appuyer sur un programme qui précise les besoins fonctionnels essentiels. Dans les moments de dialogue, au moment de la phase d'étude et de précision des plans, les demandes des utilisateurs ne vont être légitimes que si elles s'appuient sur la base contractuelle qui est le programme. Ce à quoi il faut être vigilant en tant qu'utilisateur, c'est de ne pas exiger des modifications importantes des espaces lorsqu'on est très avancé dans les phases d'étude et d'élaboration des plans, par exemple en transformant de grandes salles en petits box. Si on fait ça, les architectes ne vont pas entendre ce genre de remarques, et ils auront bien raison,

car on n'a pas à changer de besoins fonctionnels en cours de projet. Ce qui va rendre nos remarques légitimes, c'est qu'elles correspondent à la base contractuelle qui est présente depuis le départ et qui se trouve être le programme. C'est d'ailleurs sur le programme que s'appuient les architectes lorsqu'ils postulent sur le projet.

Diriez-vous que pour les architectes, le programme n'est qu'un simple pensum qu'ils n'intègrent pas vraiment à leur projet par manque de reconnaissance du travail des programmistes ?

En ce qui concerne la bibliothèque, les architectes n'ont jamais commis d'impair majeur relativement à ce qui était signalé dans le programme. Dans les grandes lignes, les architectes ont à chaque fois compris ce qu'on voulait. En revanche, pour certaines choses qui n'étaient pas assez précisées dans le programme, leur première réponse ne collait peut-être pas exactement à ce que nous voulions. Par exemple, pour les salles de travail en groupe, nous voulions des Carrels à deux personnes pour laisser la possibilité à deux usagers de travailler en discutant sans déranger des autres. Dans leurs propositions, il y avait bien des emplacements à deux personnes, mais qui n'étaient pas assez isolés, sans séparation par des cloisons pleines ou des panneaux phoniques. Dans un programme il n'y a pas tout, donc on peut répondre aux informations synthétiques qu'il comporte, mais vu qu'il n'est pas exhaustif, il est important de pouvoir communiquer au fur et à mesure des phases d'étude, de l'APS, de l'APD et du pro. Il y a des besoins de communiquer même lorsque les architectes sont très professionnels et entendent coller au programme. Il y a nécessairement des choses que les architectes ne comprendront pas très bien, puisqu'ils ne sont pas censés savoir que lorsqu'on demande des Carrels à deux personnes en bibliothèque, on veut absolument qu'il y ait des dispositifs phoniques très efficaces.

Avez-vous participé à la désignation de l'architecte ? Pensez-vous que le bibliothécaire devrait systématiquement y participer ?

La bibliothèque avait été consultée pour étudier les différentes propositions d'architectes, mais elle n'était pas présente dans la réunion et dans la sélection des architectes à l'issue du concours. Seule était présente la présidence de Paris-III, ce qui est très courant dans un contexte comme le nôtre.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou l'aménagement intérieur ?

Le bibliothécaire doit absolument être présent à chacune de ces phases. L'aménagement intérieur est aussi très important, si tout a très bien été fait sauf ça, cela portera préjudice à tout le reste combien même on aurait réussi à avoir un bâtiment dont on est très content avec un câblage très satisfaisant etc. C'est vrai que s'il fallait absolument choisir il me semble que la phase du programme est la plus décisive. En effet c'est le moment de la base contractuelle. Il ne s'agit pas de

dire qu'il est inessentiel que le bibliothécaire soit présent aux deux autres phases pour donner des précisions, mais cette première phase est essentielle eu égard à son importance contractuelle. Pour nous ce n'est pas le cas, mais dans les projets immobiliers ou les architectes ne prennent pas au sérieux les remarques des utilisateurs et privilégient l'aspect esthétique sur l'aspect fonctionnel, si l'on en arrive à des litiges, la seule chose qui peut les rappeler à l'ordre, c'est l'obligation contractuelle, la base légale.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

C'est une tendance naturelle des architectes, de même que les bibliothécaires ont tendance à privilégier la dimension fonctionnelle par rapport à la dimension esthétique. Si on laissait les bibliothécaires construire eux-mêmes leurs bibliothèques, il ferait des aménagements moches et il y aurait donc pas mal de soucis.

Un exemple de l'importance esthétique accordée par l'architecte au détriment de la dimension fonctionnelle a concerné dans notre cas les banques d'accueil. Souvent, d'un point de vue esthétique les architectes veulent mettre l'accent sur les banques d'accueil. C'est à ce moment-là qu'ils se font plaisir dans les constructions de bibliothèques. Spontanément, ils nous proposaient des banques d'accueil grandes, massives, nobles, belles, mais trop imposantes à notre goût. À ce moment-là, nous les avons renvoyés aux termes du programme, qui stipulait que la bibliothèque devait être évolutive, modulaire, et que cela exigeait des banques d'accueil moins massives. Il a donc fallu rappeler la dimension fonctionnelle, même si les architectes ont été tout à fait à notre écoute.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque ?

Spontanément, je dirais que c'est au bibliothécaire de choisir. Ce n'est pas notre cas et nous avons demandé à être le plus possible impliqués dans ce choix. On espère que ce sera le cas car c'est fondamental. Le mobilier des espaces publics de la bibliothèque et de tout le campus de Paris-III fait partie du marché maîtrise d'œuvre. Ce sont donc les architectes qui se sont chargés du mobilier. La phase provient d'être validée, nous sommes donc à la fin de notre phase d'étude et la construction du futur campus devrait commencer d'ici quelques mois. Le DCE est en cours, les futurs prestataires ne sont pas encore sélectionnés, mais à l'issue du pro c'est une demande très forte et réitérée de notre part de dire qu'au moment où les prestataires mobiliers allaient être sélectionnés, on voulait être associés le plus possible, et dialoguer le plus facilement possible avec eux. On voulait être présent non seulement au moment de leur sélection, autant pour le mobilier mobile que pour le prototype du mobilier fixe, car on aura pas mal de mobilier sur mesure, à commencer par des banques d'accueil.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une

attente particulière vis-à-vis de l'architecte ? Pensez-vous que la bibliothèque troisième lieu implique un nouveau type d'architecture ? Les architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

Ce sont des termes à la mode qu'on entend un peu partout dans les conférences, qu'on lit dans les articles et les livres : « *nouveaux usages, nouveaux espaces, la bibliothèque troisième lieu, le Learning Center* ». Mais il faut se poser la question de quoi l'on parle. Qu'est-ce qu'un Learning Center ? Les bibliothèques en cours de construction, ou celle qui ont été construites dans les cinq dernières années se désignent toutes comme des Learning Center. En réalité, un Learning Center ne va pas être identique à Paris III Sorbonne Nouvelle, qui est une faculté de lettres, arts, et sciences humaines et une faculté spécialisée en médecine ou en pharmacie. Si par Learning Center on entend une bibliothèque moderne où l'on donne une très bonne connexion aux usagers, offrir la possibilité de plusieurs usages, travailler seul ou en groupe, pouvoir faire des pauses, avoir des espaces différents, des ambiances variées, c'est une conception très large du Learning Center qui ne veut pas dire grand-chose. Maintenant, n'importe quelle bibliothèque ne se satisfait pas seulement de table et de chaises, mais propose des salles de travail en groupe, une petite cafétéria et des poufs à certains endroits.

Avant, les bibliothèques avaient tendance à privilégier les mètres carrés consacrés aux rayonnages sur les espaces de travail, alors que maintenant on consacre plus d'espace aux places de travail, par ce que toutes les enquêtes montrent que la plupart du public qui vient en BU ne vient pas tant pour consulter nos documents ou les emprunter, mais parce qu'il a besoin de places de travail et de rencontre. Du point de vue architectural, il faut avoir des espaces les plus évolutifs et les plus modulaires possible. Dans les années 80 / 90, l'évolutivité n'était pas pensée dès le programme, et donc dans la construction. On connaît tous les problèmes que ça pose quand on se rend compte que dans de très belles bibliothèques construites il y a 15 / 20 ans il faudrait rajouter des prises sur les tables, du courant fort, voire faible si l'on veut donner un accès Internet par le filaire en plus du wi-fi, souvent peu performant dans les campus. Ça coûte extrêmement cher de faire cela dans ces bibliothèques justement parce que l'évolutivité n'était pas prévue, qu'il n'y avait pas de faux plancher technique, qu'il faut tirer des câbles et donc faire des travaux de maçonnerie, de menuiserie, etc. Maintenant, l'architecture doit inclure évolutivité à la base et intégrer un excellent câblage. Un soin particulier doit aussi être apporté à l'aménagement intérieur, beaucoup plus qu'avant, notamment un soin phonique. Cela donne la possibilité de reconverter des espaces pour différents usages, d'utiliser tel espace à un moment donné comme une zone de silence et trois mois plus tard comme espace de détente cosy ou comme espace de conférence dans le cadre d'animations culturelles. Il faut aussi un excellent éclairage. Pour l'aménagement intérieur du mobilier, on va prendre volontiers des mobiliers sur roulettes qu'on va pouvoir déplacer.

Considérez-vous que l'initiation à la gestion de projet architectural fait partie du cœur de métier et devrait être enseignée dans le tronc commun du DCB ?

Je ferai une réponse en deux temps. Il est vrai qu'il serait bon d'avoir un

éclairage sur ces questions, mais dans l'absolu il y a peut-être des choses plus importantes à voir. On peut apprendre sur le tas comment se déroule la gestion d'un projet architectural, et bénéficier des formations de la formation continue proposées par l'ENSSIB ou Médiadix. Ce qui me semble prioritaire, et qui détermine ensuite une certaine légitimité pour gérer un tel projet, c'est d'abord d'être très solide sur les services au public. Dans ma formation initiale, j'avais choisi le parcours service public et j'ai eu un module sur l'architecture assurée par Marie-Françoise Bisbrouck qui avait été passionnant. Pour moi c'est quand même la cerise sur le gâteau, mais le plus fondamental c'est d'être très bien formé sur les services. Si on a une très bonne idée de comment organiser ses services publics, que l'on comprend l'importance de mener des enquêtes de public, que l'on comprend à la fois comment organiser le service public et quel doit être le travail des collègues qui sont au service public, aux banques d'accueil, ça donne des réponses sur l'organisation des espaces. Par exemple si l'on n'a pas envie de faire des rondes toutes les deux minutes pour aller surveiller des salles de travail en groupe, il est important que ces salles ne soient pas trop éloignées d'une banque de renseignements. Tout ce qui va être très important lorsqu'on intervient dans des projets architecturaux va être orienté par une très bonne vision des services publics. Après, on intégrera beaucoup plus facilement des connaissances architecturales pures si l'on a ça en tête. Les connaissances basiques d'architecture peuvent effectivement être utiles sur beaucoup de postes, même si l'on n'a pas un poste de chargé de mission immobilière à proprement parler, on peut avoir des postes où il faut réaménager un coin de bibliothèque. Mais cela doit reposer sur un socle plus fondamental qui est celui des services publics, car c'est cela qui justifie in fine les aménagements que l'on souhaite donner aux établissements.

Avez-vous quelque chose à ajouter librement sur la gestion de projet architectural ?

Le rôle du bibliothécaire dans un projet architectural dépend énormément des contextes politiques, de sa position d'utilisateur ou de maître d'ouvrage.

ANNEXE 2 : ENTRETIEN AVEC MARIE-FRANÇOISE BISBROUCK

REALISE LE 30 MAI 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

Je suis arrivée en septembre 2000 à l'Université Paris-Sorbonne et, en tant que directeur du Service commun de la Documentation, j'ai eu à travailler à l'élaboration du programme pour la construction d'une nouvelle bibliothèque pour le Centre d'enseignement universitaire Clignancourt. Lorsque je suis arrivée, le président de l'université m'a dit : « toutes affaires cessantes, vous vous occupez du programme de la construction de la future bibliothèque Clignancourt! ». Nous avons donc travaillé sur le programme, puis il y a eu, dans la foulée, un concours d'architecture au début 2002. Nous avons ensuite travaillé avec l'architecte sur l'avant-projet sommaire et puis l'opération est tombée dans des limbes pendant cinq ans, car il n'y avait plus d'argent pour construire et le projet a été mis sous le boisseau! Ensuite, le projet a redémarré et nous avons retouché le programme puisqu'en cinq ans un certain nombre de choses avaient changé. Entre-temps la personne responsable de la bibliothèque Clignancourt avait changé. Ensuite, je suis moi-même partie, car j'avais décidé de prendre ma retraite de la fonction publique de l'Etat et de travailler en tant que consultante en profession libérale. Le projet Clignancourt a repris avec un nouveau concours d'architecture et c'est la même agence qui a été choisie et a finalement réalisé l'opération.

Il y a une autre opération que j'ai pu mener à bien presque complètement, c'est l'opération Serpente, c'est-à-dire l'aménagement d'une bibliothèque malheureusement pas très grande de 600 ou 700 m² à peu près, dans la Maison de la recherche de l'université située rue Serpente, ceci dans le cadre d'une opération « *Création de la Maison de la recherche de l'université Paris Sorbonne* ». Sur cette opération, je n'ai assuré que la moitié de la programmation puisque, lorsque je suis arrivée, les choses étaient déjà avancées, notamment parce que les architectes avaient déjà été choisis. Ensuite, nous avons mené ce projet à son terme avec les architectes.

Avez-vous le sentiment que l'architecte exprimait clairement quel type d'image de la bibliothèque il voulait promouvoir ? Quel type d'ambiance il voulait favoriser ?

Oui, je pense que, d'une manière générale et la plupart du temps, les choix des architectes sont très clairs. Mais ce n'est pas pour autant qu'ils viennent au-devant de ce que nous souhaitons. Il y a parfois une dualité entre ce que nous, en tant que bibliothécaire, cherchons pour la réalisation de bâtiment, qu'il s'agisse d'une construction ou d'un aménagement, et le fait que l'architecte nous

comprenne bien. D'ailleurs, il peut aussi vous comprendre mais décider de ne pas en tenir compte! J'ai beaucoup travaillé avec des architectes à différents moments de ma vie professionnelle, et la difficulté que l'on rencontre souvent, même si l'on ne s'inscrit pas dans une opposition bibliothécaire contre architecte, c'est que nous avons des choses différentes à défendre. Les bibliothécaires défendent une bibliothèque qui doit fonctionner, ce qui les amène à privilégier des aspects plutôt liés à la fonctionnalité du bâtiment, alors que l'architecte a davantage une vision de création. Assez fréquemment, mais heureusement pas tout le temps, cette vision de création face à la fonctionnalité ne marche pas toujours très bien.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

Oui, c'est certain, d'ailleurs on ne peut pas leur en vouloir. Je pense, pour l'avoir vécu dans mes différentes fonctions professionnelles, qu'il y a un certain nombre d'architectes qui privilégient la dimension création parce qu'ils ont une idée préétablie de la bibliothèque. Le nombre d'architectes que j'ai vus venir à moi en déclarant : « moi je connais très bien les bibliothèques américaines ». À ceci près que les bibliothèques américaines auxquelles ils faisaient référence dataient, en réalité, de la fin du XIXe siècle ou du début du XXe siècle ; elles n'avaient évidemment rien à voir avec des bibliothèques modernes telles que nous les voulions, c'est-à-dire extrêmement accessibles et où l'on n'a pas, par exemple, à monter trois escaliers d'honneur pour arriver dans une salle de lecture ultra silencieuse.

Évidemment, je caricature un peu, car les architectes ont tout de même refait leur éducation depuis, mais il n'empêche que la difficulté, dans un certain nombre de cas, c'est de pouvoir arriver à bien leur faire comprendre que nous avons besoin d'un bâtiment qui fonctionne, c'est-à-dire qui va éviter des pertes de temps, par exemple entre les services internes du personnel par rapport aux espaces publics, qui va privilégier la lisibilité des services, etc. ; Lorsqu'un usager entre dans un bâtiment pour la première fois, ce qui lui importe en tant qu'utilisateur c'est de comprendre immédiatement ce que la bibliothèque va lui offrir. Si l'on a une bibliothèque dont les services publics sont installés sur cinq ou six niveaux, cet usager ne comprendra rien, il ne verra que le premier niveau, celui par lequel il accède, mais il ne devinera rien du reste et sera obligé de monter dans les différents niveaux pour bien percevoir ce que la bibliothèque lui offre. Le premier critère qu'un bibliothécaire privilégie va être que l'utilisateur, lorsqu'il entre dans le bâtiment de la bibliothèque, voit et comprend ce qu'il se passe. Ce ne sont pas tout à fait les critères que les architectes utilisent. Ils vont préférer une belle composition architecturale, souvent assez monolithique, où les choses sont belles, mais où le public, d'une certaine manière, gêne. D'ailleurs, quand les architectes prennent des photos des bibliothèques qu'ils ont réalisées, elles montrent des locaux totalement vides, il n'y a jamais de public dedans!

Pensez-vous que les architectes prennent suffisamment en compte les différents types de publics qui fréquentent la bibliothèque pour concevoir le bâtiment et les espaces ?

Oui, à condition que nous leur expliquions. S'il s'agit d'une bibliothèque universitaire, elle n'accueille pas d'enfants mais, pour l'essentiel, des jeunes, et l'on essaie aussi d'attirer des enseignants et des chercheurs. Dans une bibliothèque municipale, les publics sont beaucoup plus différenciés, puisque leur âge s'étend de zéro à quatre-vingt-quinze ans ou plus! Le panel de public sera donc totalement différent et surtout très différencié, et les bibliothécaires veulent offrir des services qui soient également différenciés. Les architectes comprennent très bien que l'on va vouloir une bibliothèque Jeunesse, mais la difficulté est d'arriver à leur faire comprendre que l'on ne veut pas qu'elle soit complètement séparée de la bibliothèque des adultes. On souhaite des transitions douces entre les différents types d'âge. On veut également, et c'est aussi vrai pour les bibliothèques universitaires, gérer le bruit à l'intérieur de la bibliothèque. Non pas parce que l'on souhaite une bibliothèque où l'on ne parle pas, mais à l'inverse, la normalité étant que l'on parle dans la bibliothèque, on doit pouvoir y trouver aussi des espaces totalement silencieux où les publics qui ont besoin de se concentrer, ne serait-ce que pour lire tranquillement un journal, puissent véritablement fréquenter la bibliothèque un peu comme s'ils étaient chez eux. En effet chez soi, on fait du bruit lorsqu'on en a envie et l'on arrête d'en faire lorsque l'on a besoin de se concentrer. Cela, les architectes arrivent à le comprendre, mais la difficulté est de parvenir à faire mettre en œuvre toutes les ressources, et en particulier financières, pour y arriver. Par exemple, pour qu'une bibliothèque puisse s'organiser en différents secteurs où l'on peut parler à voix haute, à voix basse, à cinq ou six, mais aussi être complètement tranquille dans un endroit où il n'y a pas de bruit, cela implique qu'un acousticien travaille sur la bibliothèque dès l'origine du projet. Ici, ce sont moins les architectes qui sont en cause que la maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire l'instance qui commande l'ouvrage - une ville ou une université - qui doit poser des exigences dès le départ, avant même l'élaboration fine du programme. Par exemple, dans l'organisation du concours d'architecture, la maîtrise d'ouvrage devrait imposer que l'architecte dispose d'un acousticien dans son équipe. La maîtrise d'ouvrage pose souvent problème, car dans les opérations réalisées pour une ville ou pour une université, on a souvent une maîtrise d'ouvrage complètement déconnectée de la réalité de l'opération en tant que telle à cause du système de financement. Pour les bibliothèques universitaires, mais aussi pour les bibliothèques publiques, il y a ce qu'on appelle des financements croisés où une région ou un département ou une communauté de communes assurera la maîtrise d'ouvrage dès lors qu'elle apporte le maximum d'argent pour construire la bibliothèque. À partir de là, il y a un éloignement entre le maître d'ouvrage payeur et tout puissant et l'université ou la commune utilisatrice, car une région ou un département n'est ni une université ni une commune, et elle ou il va avoir envie de mener à bien l'opération pour laquelle elle / il donne de l'argent, mais elle ou il peut, d'une certaine manière, ne pas se préoccuper de la façon dont les choses se passent. Il arrive même souvent que, si c'est une région ou un département qui endosse la responsabilité de maître d'ouvrage, elle ou il n'ait pas envie que le bibliothécaire, qui va pourtant être le premier utilisateur de la future bibliothèque, vienne poser des questions ou s'adresse à l'architecte pour préciser ses attentes. La première difficulté est donc très souvent le comportement de la maîtrise d'ouvrage. La région Île-de-France, en particulier, qui fait beaucoup pour la construction des bibliothèques universitaires, est un maître d'ouvrage extrêmement difficile pour les bibliothécaires, parce qu'en réalité elle n'en veut pas, ni dans les concours d'architecture, ni ensuite dans la relation de travail avec l'architecte, ce qui est

paradoxal ! La difficulté est qu'il faudrait, lorsqu'il s'agit d'une bibliothèque universitaire par exemple, que l'université en tant que telle - pas forcément le président car il a malheureusement bien d'autres choses à faire que la construction d'un bâtiment de bibliothèques - dispose au moins d'un représentant qualifié de l'université, qui soit très fort par rapport à la maîtrise d'ouvrage et capable d'imposer la présence du bibliothécaire. Ce dernier devrait participer à la rédaction du programme de construction et au concours d'architecture en qualité de membre du jury. On devrait le retrouver ensuite à chaque étape du travail de coordination entre les esquisses, l'avant-projet sommaire, l'avant-projet définitif, le projet et tout ce qui s'ensuit après, à savoir le chantier puis l'équipement mobilier du bâtiment. C'est grâce à cette collaboration active que l'on peut avoir une véritable continuité de travail entre ceux qui vont être les premiers utilisateurs, c'est-à-dire les bibliothécaires et le futur public de la bibliothèque et la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et les bureaux d'études techniques qui gravitent autour de l'architecte. Ces questions liées à la maîtrise d'ouvrage sont encore plus importantes que celles liées directement à l'architecte.

On trouve très fréquemment ce problème entre la maîtrise d'ouvrage et les futurs utilisateurs que sont les bibliothécaires, parce que la maîtrise d'ouvrage est trop éloignée des utilisateurs finaux. Un autre élément à prendre en compte est que si le programme de la bibliothèque est important en termes de surface, le maître d'ouvrage va être tenté de prendre un architecte qui est une "grosse peinture". On va donc choisir un architecte avec un certain renom, ce qui peut causer une difficulté supplémentaire liée au comportement de l'architecte lui-même. En effet, très souvent, un architecte de renom ne sera pas très ouvert à ce que le bibliothécaire peut et veut lui dire de sa future bibliothèque. On peut avoir des difficultés avec son architecte, simplement parce que c'est une "grosse peinture" dans sa profession, et qu'il a une idée préétablie de ce que doit être une bibliothèque même s'il n'en a jamais construit et qu'il fonctionne sur des références qui n'ont rien à voir avec ce que nous pouvons souhaiter pour la conception d'une bibliothèque nouvelle. Fort heureusement, il y a des projets qui se déroulent très bien avec des architectes de talent qui réalisent leur première bibliothèque, et qui sont à l'écoute, qui sont des gens avec lesquels on peut parfaitement discuter, parler, comprendre et échanger clairement. Ce sont ces architectes là qui auront eu un grand plaisir à travailler avec les bibliothécaires pour réaliser une bibliothèque qui fonctionnera bien.

L'architecte avec qui vous avez collaboré avait-il déjà dessiné une bibliothèque ? Selon vous, cela a-t-il été un plus ?

En France, on a parfois tendance à choisir des architectes qui ont déjà construit des bibliothèques. Je trouve que ce n'est pas toujours une bonne chose. Il est vrai qu'un architecte qui a déjà construit une bibliothèque bénéficiera d'une expérience acquise. Mais s'il en est à sa cinquième ou à sa sixième, tout comme les programmistes qui en sont à leur énième bibliothèque, il aura tendance à faire du copier-coller.

Dès lors qu'on a pu élaborer un programme intelligent, bien explicité, pour lequel on a pris soin de ne pas employer trop de jargon bibliothéconomique afin qu'il soit directement compréhensible par l'architecte, et à condition que le concours d'architecture ne soit pas trop pipé, on peut véritablement avoir un

architecte avec lequel on va travailler en très bonne intelligence. Dans ces conditions, ce n'est pas du tout un problème que l'architecte n'ait jamais construit de bibliothèque.

Pensez-vous que le dialogue compétitif soit un meilleur mode de sélection que le concours classique ?

Je pense que le dialogue compétitif est relativement peu courant pour des bibliothèques. En effet, ce mode de recrutement a un coût important, puisque si l'on mène une consultation poussée avec trois ou quatre agences d'architecture on est bien obligé de les rémunérer pour les amener jusqu'au projet qui sera finalement retenu.

La plupart du temps, les modalités du concours sont beaucoup plus simples : il y a d'abord un appel à candidatures relativement large, le jury constitué par la maîtrise d'ouvrage se réunit une première fois pour choisir parmi la soixantaine, ou davantage, d'agences d'architecture qui candidatent et en retient trois la plupart du temps. Ces derniers reçoivent le programme et préparent une esquisse qui est mise au concours. Le jury se réunit alors une deuxième fois lorsque les trois ou quatre agences ont travaillé et propose un classement des agences ; le maître d'ouvrage échange alors avec le futur maître d'œuvre de manière à s'assurer qu'ils se comprennent bien et également pour fixer les honoraires. Il se peut d'ailleurs qu'un désaccord sur les modalités de rémunération de l'architecte entraîne que l'architecte retenu *in fine* ne soit pas celui qui avait été mentionné en première position par le jury.

De mon point de vue, le plus important serait de mettre un architecte de plus en compétition pour qu'il y en ait quatre plutôt que trois, afin d'avoir des réponses architecturales et fonctionnelles plus variées. Évidemment, ouvrir un concours pour quatre agences coûte plus cher que pour trois, car on est toujours obligé de les rémunérer, indépendamment du lauréat qui sera ensuite rémunéré dans le cadre de ses honoraires d'architecte. Je trouve dommage que les maîtres d'ouvrage soient souvent restrictifs pour des raisons financières relativement au nombre d'architectes qu'ils mettent en compétition. En effet, il peut arriver que, dans un concours d'architecture, sur les trois architectes mis en compétition, l'un n'ait rien compris et donne une réponse totalement farfelue au programme tel qu'il a été élaboré, ce qui n'en laisse plus que deux réellement en compétition, c'est à dire vraiment très peu. Il me semble qu'il vaudrait mieux investir un peu plus d'argent au moment du concours de manière à avoir au moins quatre réponses, car si l'une est hors champ, il en resterait tout de même trois que l'on pourrait vraiment décortiquer de manière intelligente pour voir quelle serait la meilleure réponse fonctionnelle et architecturale. Même si, en tant que bibliothécaire, on se défend d'intervenir sur l'architecture en tant que telle et que l'on se concentre sur la fonctionnalité des projets présentés, il y a tout de même des architectures qui sont plus propices que d'autres à offrir de bonnes fonctionnalités à la bibliothèque, tandis que d'autres absolument baroques vont totalement à l'encontre d'une fonctionnalité intéressante et correcte pour une bibliothèque.

Diriez-vous que pour les architectes, le programme n'est qu'un simple pensum qu'ils n'intègrent pas vraiment à leur projet par manque de

reconnaissance du travail des programmistes ?

Oui, ça existe. Pour dire les choses telles qu'elles sont, certaines "grosses pointures" s'assoient littéralement sur le programme! Cela est, bien évidemment anormal et c'est pourquoi je dis que la maîtrise d'ouvrage ne doit jamais donner carte blanche à l'architecte, mais maîtriser les choses, garder véritablement la main sur l'opération et, lorsque certaines fonctionnalités sont complètement perdues par rapport à ce qui avait été exprimé dans un programme, le maître d'ouvrage devrait dire à l'architecte : « *Non, vous ne travaillez pas dans cette optique-là, vous devez revenir aux fondamentaux tels qu'exprimés dans le programme!* ». Le problème est que, si le choix de l'architecte a été effectué sur la seule notoriété de celui-ci, la maîtrise d'ouvrage a trop souvent tendance à lui donner quasiment carte blanche, et c'est justement ce qu'il ne faudrait pas faire!

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou l'aménagement intérieur ?

Son rôle est important à chacune de ces phases. Il faut d'abord que le chef de projet bibliothèque travaille beaucoup avec sa propre équipe pour poser les fondations d'un programme intelligent. Il faut mettre à plat l'existant, visiter des bibliothèques, discuter ensemble, ce qui prend du temps. Il est extrêmement important d'aller voir de nouvelles bibliothèques qui fonctionnent bien. Et même si tout ne fonctionne pas nécessairement parfaitement dans les nouveaux bâtiments, il y a toujours de nouvelles idées d'organisation, de nouveaux services à mettre en place, etc.. C'est pourquoi il est très important de les visiter pendant que l'on réfléchit à son programme. Même si l'on ne "copie" pas un projet parce que chaque projet est particulier et unique, cela donne des idées ; on peut vraiment réfléchir et se demander pourquoi les collègues ont choisi de faire ceci ou cela à tel ou tel endroit, etc. Lorsqu'on visite des bâtiments, il faut les passer au crible, prendre des photos, discuter avec les collègues qui vous accueillent, de manière à comprendre pourquoi ils ont choisi tel type de fonctionnement, tel type d'organisation, tel type de service plutôt que tel autre. De grandes évolutions ont lieu dans les bibliothèques depuis 40 ans et cela ne fait que s'amplifier actuellement avec le numérique etc.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ? Son rôle se limite-t-il à attirer dans la bibliothèque des lecteurs tentés de la fuir ?

Je ne dirais pas du tout que le numérique a relativisé l'importance du bâtiment. Il y a certes des accès à distance pour les gens qui ne viennent pas à la bibliothèque, mais c'est tout de même le personnel des bibliothèques qui créent ces services utilisés à distance, qui les alimentent et qui les confortent. Cela fait vingt-cinq ans qu'on nous dit que plus il y a de numérique moins il va y avoir de gens dans les bibliothèques, mais c'est absolument faux! Les gens viennent aujourd'hui dans les bibliothèques pour des services différents et aussi pour rencontrer d'autres

personnes. Les bibliothèques d'aujourd'hui, qu'elles soient universitaires ou municipales, ont une dimension plus sociale. Les gens viennent pour apprendre des choses, mais différemment et tout en rencontrant d'autres gens.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ? Pensez-vous que la bibliothèque "troisième lieu" doit donner lieu à un nouveau type d'architecture ? Les architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

C'est le programme qui devrait déterminer l'architecture d'un bâtiment, et c'est nous, bibliothécaires, qui sommes d'abord responsables de ce programme, des idées, des services que nous souhaitons mettre à disposition des utilisateurs, et comment nous voulons les mettre à leur disposition. Ensuite, c'est à l'architecte de concevoir l'enveloppe autour des idées, mais ce qui est fondamental c'est ce que nous souhaitons pour nos usagers. Le problème est que, très souvent, l'architecte a d'abord une idée préconçue de ce qu'est une bibliothèque, qui ne colle pas forcément avec le programme qu'on lui a donné à réaliser. C'est à nous de le mettre sur le bon chemin par rapport à ça. Cela fait plus de trente ans que l'on essaie de développer l'idée de la flexibilité des bâtiments des bibliothèques, c'est-à-dire le fait que l'on ne crée pas des espaces immuables conçus pour l'éternité. On doit créer des espaces modulables, que l'on puisse recomposer au fil du temps, mais surtout au fil des besoins des utilisateurs. Un architecte devrait nous livrer des espaces que l'on puisse moduler ensuite dans leur aménagement en fonction de nouveaux besoins qui vont voir le jour très rapidement. À peine a-t-on ouvert un bâtiment de bibliothèque que l'on pourrait dire qu'il y a déjà quinze ou vingt pour cent du bâtiment qui est obsolète. C'est pourquoi il faut avoir les espaces les plus évolutifs possible, avec le maximum de technologies informatiques, le maximum de câblage, de possibilités de modifier l'éclairage, de modifier les implantations de mobilier, de manière, par exemple, à pouvoir créer de petits espaces de convivialité à partir d'une grande salle de lecture. C'est ce qui est le plus important aujourd'hui la modularité, la flexibilité des espaces. C'est cela que les architectes doivent nous offrir. Les architectes ne doivent, par exemple, en aucun cas créer des mobiliers monolithiques. Malheureusement, aujourd'hui encore certains continuent à vouloir créer des banques qui font quinze ou vingt mètres de long alors que cela n'a aucun sens! Encore une fois, il est donc très important que la maîtrise d'ouvrage soit forte par rapport à son maître d'œuvre ; elle ne doit pas lui donner une carte blanche pour l'équipement mobilier. Comme je le disais précédemment, le bibliothécaire doit suivre toutes les étapes du projet, de la préparation du programme jusqu'à l'équipement mobilier et matériel du bâtiment.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque ?

C'est une responsabilité partagée au sens où, lorsqu'on a une architecture intéressante, on doit demander à l'architecte qu'il nous aide sur le choix d'un mobilier. Mais il ne faut pas lui demander de le concevoir lui-même, car il aura toujours tendance à le concevoir pour les cent ans qui suivent. Or nous avons, au contraire, besoin de mobiliers modulaires, tout comme nous avons besoin d'une

architecture modulaire. Par contre l'architecte a la plupart du temps un œil extrêmement juste sur les coloris, sur les formes à privilégier, sur la mise en espace ; il exerce un métier de création. Donc, sans concevoir le mobilier lui-même, il peut vraiment donner des conseils avisés en matière de coloris, de formes et dire ce qui convient bien à tel type d'espace. Je me souviens très bien d'avoir vu certains mobiliers que Dominique Perrault avait proposés pour la bibliothèque nationale de France, les tables et les sièges par exemple. Je trouvais ce mobilier absolument dément, car c'était extrêmement imposant, monolithique, dur, au propre comme au figuré, mais j'ai bien dû reconnaître en visitant ensuite les aménagements de la BNF, que le mobilier était parfaitement proportionné à la volumétrie générale des salles, de sorte que, de ce point de vue là, on peut dire que cela a été bien fait malgré la dureté des chaises et le côté monolithique de l'implantation des salles de lecture omniprésentes. Un architecte est avant tout un créateur, il peut donc donner beaucoup d'informations sur des mobiliers.

L'architecte est-il habilité à induire certains comportements par l'aménagement de l'espace, ou bien cette dimension prescriptive devrait-elle être réservée au bibliothécaire ?

Il me semble que c'est parfaitement légitime, mais à condition que l'idée de l'architecte n'aillent pas à l'opposé de la conception du bibliothécaire, de ce qu'il veut pouvoir offrir à ses utilisateurs. Il me semble normal que l'architecte ait des idées par rapport à cela, mais à condition qu'elles n'aillent pas à l'encontre des nôtres, et la discussion peut alors être très fructueuse. Mais en termes d'aménagement mobilier, lorsqu'on donne une carte blanche à un architecte, en particulier pour des bibliothèques universitaires, il continue à aménager des salles de lecture avec des tables de cinq ou dix mètres de long qui seront très difficiles à bouger lorsqu'on souhaitera placer les choses différemment! Il faut donc faire comprendre aux architectes qu'on ne peut plus avoir des banques de vingt mètres de long, des tables avec douze ou quatorze personnes en rang d'oignon, que ce n'est pas ça l'aménagement des bibliothèques aujourd'hui.

Pensez-vous qu'il soit utile, ou même nécessaire de développer des outils de dialogue entre l'architecte et le bibliothécaire : quels pourraient-ils être ?

Je ne le sais pas précisément. Je me dis souvent que dans les écoles d'architecture on devrait enseigner la relation entre l'utilisateur et le maître d'œuvre sur un projet de musée, de bibliothèque, d'école ou d'hôpital, afin que l'on fasse comprendre aux futurs architectes ce qu'est un usager ou un utilisateur et comment on doit travailler ensemble, pour parvenir à marier créativité et fonctionnalité.

Un bon programme qualitatif comprend une cinquantaine de pages au maximum, avec des schémas, quelques organigrammes, une bonne explication, des grands éléments directeurs qui disent bien clairement quels sont les objectifs du nouveau bâtiment, de cette future bibliothèque. Lorsque tout est bien précisé dans le programme que l'on met à disposition des architectes lors du concours d'architecture, dans une manière de s'exprimer capable de faire sentir quels sont les réels besoins et que l'on a envie d'un travail collaboratif avec l'architecte, on

peut faire passer beaucoup de choses. Évidemment, si l'architecte n'est pas lui-même ouvert au dialogue la relation restera compliquée et peu productive.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design conformément à la perspective du *Danish model program for library building* ?

Oui, je trouve cela formidable. Le problème est que, malheureusement, on ne le fait jamais en France. Ça se pratique beaucoup plus dans les pays scandinaves, en Finlande, au Danemark. Mais il me semble qu'ils le font plus souvent pour des bibliothèques publiques que pour les bibliothèques universitaires, ce qui est un peu dommage!

Pourquoi cela ne se pratique-t-il pas en France ?

Il y a plusieurs raisons. La première est qu'on estime toujours qu'on n'a pas le temps, même nous, bibliothécaires! La deuxième est que le bibliothécaire considère très souvent qu'il sait ce dont ses usagers ont besoin! Mais on a quand même des collègues qui font des enquêtes auprès des utilisateurs pour améliorer des services et des espaces dans une bibliothèque donnée. Ça peut être fait par le biais d'enquêtes sur ce que les usagers pensent à propos des services offerts par la bibliothèque, ou bien si une opportunité se présente d'aménager différemment les espaces, pour savoir ce que les usagers souhaiteraient. Pour les BU, ça se fait beaucoup en Angleterre. Également pour certaines bibliothèques publiques comme les *Idea Stores* à Londres, dont la réalisation est née d'une grande enquête auprès des publics qui ne venaient plus dans les bibliothèques. Ces enquêtes ont été menées dans la rue ou lors de réunions communales de manière à déterminer pourquoi les gens avaient déserté les bibliothèques. À partir de là, on a conçu de nouvelles bibliothèques tenant beaucoup plus compte des *desiderata* des gens. En France on ne le fait pas, ou alors un tout petit peu plus lorsqu'il s'agit de réaménagement de bibliothèque ; on est dans un contexte donné, on essaie changer les choses en se demandant ce qui pourrait être amélioré. Cela peut se faire par enquête papier, ou en interrogeant directement les gens en face-à-face de manière à préciser les souhaits.

Y a-t-il encore un sens à désigner le bibliothécaire comme un maître d'usage faisant le lien entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre à une époque où ces usages ne cessent d'évoluer ?

Oui, bien évidemment ; d'ailleurs un bibliothécaire dans sa bibliothèque peut aussi être désigné comme un "maître de maison" là pour faire en sorte que les gens qui viennent dans la bibliothèque soient bien installés, bien traités et disposent de services de qualité. On peut désigner cette fonction comme on veut, l'important est de toujours avoir à l'idée qu'on doit regarder nos bibliothèques comme si on les voyait pour la première fois. C'est évidemment le plus difficile. Lorsque je vois des bâtiments de bibliothèque beaux et bons, mais qu'ils souffrent d'une signalétique désordonnée, de papiers moches et mal écrits fixés par des

bouts de scotch et que le public ne s'y retrouve pas, j'ai le sentiment qu'on se fiche du monde! En tant que personnel des bibliothèques, on devrait toujours avoir l'œil du maître de maison qui veille à ce que les choses soient organisées convenablement, bien présentées, claires, propres, avec des personnels agréables et compétents. Dans les bibliothèques, on n'a pas cessé d'inventer de nouvelles choses depuis quarante ans, de nouveaux supports, de nouveaux types de documents, de nouvelles idées. Si la notion d'adaptabilité des espaces dans le temps est une notion fondamentale que nous développons auprès des architectes, c'est pour éviter qu'ils nous créent des contraintes abominables, comme par exemple des bâtiments remplis d'angles aigus inutilisables qu'on ne sait pas aménager.

Que pensez-vous des "dix commandements" de Harry Faulkner Brown => la bibliothèque doit être flexible, compacte, accessible, extensible, variée, bien organisée, etc.? Ces critères sont-ils pertinents du point de vue du bibliothécaire ? Trouvez-vous qu'ils sont globalement respectés par les architectes qui construisent des bibliothèques ? À qui revient-il de hiérarchiser le cas échéant ces divers critères : l'architecte ou le bibliothécaire ?

Ces "10 commandements" sont très justes, malheureusement ils ne se sont pas imposés chez les architectes français qui ne les connaissent même pas ! Harry Faulkner - Brown était un architecte britannique qui a beaucoup travaillé pour les bibliothèques universitaires britanniques dans les années 1960, 1970 et 1980. Il avait tellement travaillé sur ces bibliothèques, qu'avec l'aide des bibliothécaires il avait finalement conçu les fameux "10 commandements", qui restent tout à fait pertinents. Ces éléments seront toujours les mêmes dans cinquante ans, même si on aura probablement d'autres moyens de les exprimer!

Pourquoi avez-vous fondé votre cabinet d'expert-conseil ? Votre regard de conservatrice vous a-t-il donné un regard différent de ce que font les autres programmistes ?

Il y a des programmistes qui proposent des prestations de programmation en s'intéressant aux bibliothèques municipales ou universitaires tout comme ils peuvent s'intéresser à la programmation d'un hôpital, d'un musée ou d'une école. Personnellement, je ne me considère pas comme programmiste au sens pur et dur, bien que je travaille naturellement sur des programmes de bibliothèques. Je considère simplement que je peux apporter des choses parce que je connais très bien la question des bâtiments et celle des bibliothèques! Je suis aussi très intéressée par la question de l'évolution des besoins des utilisateurs, des techniques et des médias que l'on peut trouver dans les bibliothèques. J'aime aussi l'idée de réfléchir à des espaces différents, au traitement de leur acoustique et à celui de leur éclairage naturel et artificiel.

Dans le cadre de l'IFLA, j'ai fait partie pendant huit ans de la section *Library Buildings and Equipment*, qui réfléchit aux constructions de bâtiments de bibliothèque et à leur évolution. En parallèle, à partir de 1991-1992, j'ai travaillé pour l'association professionnelle LIBER, la Ligue des bibliothèques européennes

de recherche. Je continue d'ailleurs de travailler dans le groupe d'experts en architecture de Liber (*LIBER Architecture Expert Group*) et nous préparons des séminaires biannuels sur la construction et l'évolution des bâtiments des bibliothèques.

Entre l'IFLA et LIBER, y a-t-il une différence dans la manière de poser les problèmes relatifs à l'architecture et de les discuter ? Pourquoi avoir arrêté l'IFLA et continué LIBER ?

L'IFLA est une très grosse machine. C'est compliqué, car entre deux congrès annuels, lorsqu'on fait partie d'un groupe de réflexion, on ne peut pas se retrouver pour travailler, car certains viennent d'Inde, d'autres d'Asie, d'Afrique, des États-Unis, d'Europe, etc., et l'on n'a pas la possibilité financière de se retrouver pour travailler réellement. Tous les échanges ont donc lieu par courrier électronique. C'est fondé sur un volontariat pour monter des séminaires ou des journées d'études qui auront lieu durant le congrès annuel de l'IFLA.

Pour LIBER c'est très différent. Puisque cela concerne le niveau européen, il est déjà beaucoup plus facile de se rencontrer. Lorsque au sein du groupe nous travaillons sur le séminaire que nous préparons tous les deux ans, nous nous rencontrons trois ou quatre fois dans l'intervalle. Nous discutons, nous visitons aussi de nouvelles bibliothèques. Le travail est beaucoup plus suivi et l'on arrive ainsi à développer davantage de liens avec les collègues européens qui sont dans ce groupe. C'est la raison pour laquelle cela m'a paru plus opérationnel et donc plus enrichissant, à la fois pour moi-même mais aussi pour ce que l'on peut apporter aux autres sous la forme des séminaires. Chaque séminaire accueille entre cent-vingt et cent-trente participants, bibliothécaires, architectes, ingénieurs, etc., qui viennent d'une quinzaine de pays européens. Malheureusement, certains pays ne sont quasiment jamais ou plus représentés comme l'Espagne, l'Italie, le Portugal, la Grèce par exemple, et l'on a du mal à avoir des gens qui viennent de l'Europe de l'Est comme la Roumanie ou la Pologne. L'Espagne, comme l'Italie, fonctionnent davantage au niveau des régions du pays de sorte qu'ils ont eux-mêmes beaucoup de mal à savoir ce qui se fait dans les autres régions. Les Catalans savent tout ce qui se fait sur Barcelone et en Catalogne, mais à peu près rien de ce qui se fait à Madrid ou ailleurs dans le pays. C'est la même chose pour l'Italie.

L'intérêt de ces séminaires vient aussi de la présence d'architectes et de programmistes travaillant sur des projets de bibliothèques, même si ceux-ci seront réalisés dans 4 ou 5 ans. Les collègues, enfin, se mobilisent aussi très en amont de leur projet et souhaitent apprendre le maximum de choses pour être prêt lorsqu'ils pourront enfin préparer leur programme ou travailler avec leur architecte. Et il y a aussi des collègues qui récupèrent un projet dans l'urgence et qui souhaitent le plus rapidement possible en apprendre un maximum!

Il y a donc une visée très pragmatique, ce n'est pas une réflexion théorique sur l'architecture des bibliothèques ?

Nous avons des réflexions théoriques, mais la plupart d'entre elles sont appuyées sur des exemples concrets. Par ailleurs, nous évaluons toujours les séminaires à partir des feuilles d'évaluation que les participants nous ont remis, où

nous posons la question de savoir ce qu'ils aimeraient voir aborder comme sujet pour le séminaire suivant, dans deux ans. Les gens nous donnent des pistes, qui d'ailleurs ont parfois déjà été explorées, mais qui nécessitent d'y revenir.

Quels sont les sujets qui reviennent le plus ?

Il y a des tendances récurrentes sur l'aspect technique des bâtiments, par exemple tout ce qui concerne l'éclairage des bâtiments, particulièrement l'éclairage artificiel ; comment on peut arriver à traiter le bruit dans un bâtiment ; comment on peut arriver à modifier un bâtiment lorsque, au bout de cinq, dix ou quinze ans, il ne répond plus aux besoins des utilisateurs. Ce dernier exemple est particulièrement récurrent. La problématique étant de savoir comment en partant d'un bâtiment X ou Y, qui présente tel ou tel défaut aujourd'hui, on peut parvenir à en tirer quelque chose de meilleur. Beaucoup de questions concernent aussi les bâtiments partagés entre différents types d'utilisateurs. C'est ce que l'on a appelé chez nous, dans les années 70, des équipements intégrés. Si l'on est, par exemple, dans le domaine des musées ou du social on peut avoir à développer des activités en commun au sein d'un bâtiment, mais cela suppose d'avoir les espaces qui conviennent et cela pose donc la question de l'intégration et de la complémentarité des équipements. Aujourd'hui, il me semble que la problématique est la suivante pour beaucoup de collègues : comment faire en sorte qu'un bâtiment qui a vingt-cinq, trente ou trente-cinq ans d'âge arrive à être aménagé différemment, avec ou sans extension, pour le réadapter à des réalités nouvelles et aux nouvelles technologies.

Avez-vous le sentiment que les architectes travaillant sur ces projets sont suffisamment à l'écoute de cette problématique de la nécessité d'adapter ou bien est-ce qu'ils arrivent avec leur propre schéma ?

Je dirais que très souvent ils arrivent avec leur propre schéma, c'est la raison pour laquelle il est extrêmement important d'avoir un programme qui décrit ce que devrait comporter le futur bâtiment ou les espaces renouvelés de bâtiments, en insistant en particulier sur le côté flexibilité des espaces, de sorte que le bâtiment puisse être à nouveau réadapté une dizaine d'années après, voire moins, à des nouveaux usages. C'est probablement le point le plus important à discuter avec un architecte, car c'est de la manière dont lui-même concevra physiquement le bâtiment que l'on saura si oui ou non c'est un bâtiment qui va ensuite être modulable et réutilisable différemment. Par exemple, un architecte qui conçoit un bâtiment plein d'angles aigus, de parties rondes ou des poteaux porteurs très serrés génère immédiatement une absence de flexibilité. Si l'on inscrivait en lettres de feu dans le programme que la flexibilité est véritablement la notion la plus importante pour nous, bibliothécaires, et que cela soit adopté par le maître d'ouvrage, cela permettrait, dans le cadre du concours d'architecture, d'éliminer immédiatement les projets posant des problèmes, au bénéfice d'autres projets plus intéressants.

Si je vous comprends bien, cela suppose de la part du bibliothécaire de poser très clairement des priorités ?

Oui, tout à fait. C'est pour cela que je vous disais qu'il est très important de visiter des bibliothèques, car on s'aperçoit alors très vite, en tant que professionnels des bibliothèques, en particulier pour ce qui concerne les espaces publics, si la conception est bonne ou non. Par exemple, si on a des goulets d'étranglement des flux de public dès l'entrée dans la bibliothèque, on peut se dire qu'une grosse erreur a été commise dans la conception du bâtiment. Dans un bâtiment réparti sur deux ou trois niveaux, si on ne voit pas dès que l'on entre dans le bâtiment l'escalier qui permet d'accéder aux autres niveaux, le public ne sait pas qu'il y a d'autres niveaux qui lui sont destinés. Ce sont des analyses de ce type qui permettent de se dire qu'un bâtiment peut avoir de nombreux points positifs tout en ayant malheureusement un accès aux autres niveaux publics raté, parce qu'on ne les voit pas.

Je peux vous envoyer un document que j'ai fabriqué, qui s'appelle "guide de visite d'un bâtiment de bibliothèque". Je donne toujours ce document aux collègues qui viennent dans des stages de formation en ayant eux-mêmes un projet à court ou moyen terme. Au bout d'un certain temps, en constatant que les mêmes questions revenaient sans cesse, j'ai fabriqué ce type de document pour que les collègues qui vont visiter des bibliothèques regardent véritablement tout ce qui se trouve dans le bâtiment et que ça leur serve ensuite à réfléchir sur les éléments réussis ou ratés dans ce bâtiment. Il me semble très important de visiter des bibliothèques non seulement lorsqu'on a un projet, mais également lorsqu'il ne s'agit que d'une éventualité ou bien que l'on veut faire évoluer sa propre bibliothèque dans ses espaces actuels.

Le fait de devenir programmiste a-t-il modifié quelque chose dans votre représentation de ce qu'est un projet architectural ?

Cela dépend, parfois je travaille absolument seule sur un projet, en étant directement appelée par des collègues qui me demandent de visiter leur bâtiment en sachant que beaucoup de choses ne vont pas, et qui souhaitent avoir une analyse "indépendante et objective" et des pistes sur ce que l'on pourrait faire. Dans ce cas, je travaille en vis-à-vis avec des ex-collègues, mais il y a aussi le cas où je travaille avec de vrais programmistes, des économistes de la construction, des ingénieurs dans le domaine de l'énergie ou de la Haute qualité environnementale. Lorsque je travaille en équipe avec d'autres personnes qui ont des spécificités professionnelles différentes des miennes, c'est extrêmement enrichissant. J'apprends énormément et cela me sert lorsque je suis en prise directe avec des ex-collègues.

Lorsque vous étiez encore conservatrice vous fréquentiez déjà ces gens-là ?

Il est vrai que j'ai beaucoup fréquenté des programmistes et des architectes durant ma carrière, en particulier quand je travaillais à l'administration centrale du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche lorsqu'a été relancé, en 1992, un programme national de reconstruction des bibliothèques universitaires. Il a fallu tout réinventer, car on n'avait pas construit de bibliothèques universitaires

pendant les quinze années précédentes. Il a donc fallu visiter de nombreuses bibliothèques, étudier un grand nombre d'équipements qui étaient devenus complètement obsolètes dans leurs dimensions, les services offerts et la sécurité des personnes. Dans les années 90, le métier de programmiste qui avait commencé modestement dans les années 70, était devenu quelque chose d'intéressant et même d'important. Par rapport à des collègues qui avaient eux-mêmes des programmistes pour les aider à élaborer leur programme, j'étais du côté de l'administration centrale et, pendant neuf ans, j'ai sillonné quasiment toutes les bibliothèques universitaires de France qui avaient des projets. J'ai rencontré leurs programmistes et j'ai travaillé avec eux ainsi qu'avec les collègues pour essayer d'élaborer les meilleurs programmes possible pour les nouvelles bibliothèques universitaires. C'est donc un métier que j'ai d'abord expérimenté en face-à-face. J'ai connu plusieurs programmistes avec lesquels j'ai entretenu, et j'entretiens encore, des liens d'amitié parce que c'était des gens que je trouvais formidables, qui posaient de bonnes questions, comprenaient ce dont nous avions besoin et qui ont beaucoup aidé les bibliothécaires à préparer de bons programmes de bibliothèque. Bien sûr, comme dans toutes les professions, il y a à boire et à manger!

Selon vous la conduite de projet architectural fait-elle partie du cœur de métier pour les conservateurs ?

Oui, car beaucoup de jeunes collègues auront sinon des projets de construction, du moins des projets de réaménagement ou d'aménagement à prendre en charge tout au long de leur vie professionnelle. Pour la formation continue, il y a des stages organisés par l'Enssib, par Médiadix et par certains centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques, pour des collègues venant des bibliothèques publiques ou universitaires qui ont des projets de construction ou d'aménagement. Mais il serait très important qu'il y ait dans la formation initiale des conservateurs une journée au minimum consacrée à la problématique de l'aménagement des espaces des bibliothèques. Il ne s'agirait pas de faire de l'architecture, mais de comprendre en quoi c'est important, dans le cadre d'un projet, de bien se positionner par rapport à un architecte, de bien comprendre de quoi il retourne précisément, de savoir comment on peut se faire aider, etc. Il me semble qu'il est aussi important de savoir quelle a été l'évolution de la construction des bibliothèques depuis le début des années 70. Il y a eu des hauts et des bas, et il y a des choses qu'on ne peut comprendre aujourd'hui en voyant des bâtiments que si l'on connaît la manière dont on concevait, à l'époque, les bibliothèques. Cela ne peut qu'aider à mieux analyser les bâtiments dans lesquels on travaille et que l'on trouve parfois peu ou mal adaptés. Je ne souhaite pas, bien entendu, qu'il y ait toute une semaine d'enseignement, mais au moins une journée qui permette de poser des jalons pour les collègues qui vont prendre des postes et qui seront confrontés très rapidement à la question de leurs espaces, cette question étant d'abord celle des services que l'on veut offrir aux utilisateurs. Lorsqu'on détermine de nouveaux services à développer pour les utilisateurs interviendra toujours la question du remaniement des espaces. C'est dans ce sens-là que j'affirme qu'il est important d'avoir un minimum d'enseignement à l'Enssib pour tous les futurs conservateurs, et pas seulement pour la poignée d'entre eux qui se destine au service public.

Vous mentionnez surtout les grandes problématiques et les repères historiques, ne serait-il pas souhaitable qu'il y a une formation technique minimale par exemple à la lecture de plans ? Que pensez-vous de l'opportunité d'un partenariat entre l'ENSSIB et L'École nationale supérieure d'architecture de Lyon ou L'École nationale du bâtiment ?

Apprendre à lire un plan est une chose importante mais seulement si l'on a un projet à gérer. Il me semble donc que cette partie de la formation ne doit pas avoir lieu dans le cadre de l'enseignement général de l'Enssib, mais dans celui de la formation continue.

Le Learning Center ou la bibliothèque "troisième lieu" sont-ils de nouveaux modèles qui appellent de nouveaux types d'architecture ? Les architectes sont-ils assez conscients de cette évolution et de l'adaptation qu'elle appelle ?

Tout est contenu dans le programme ; qu'on appelle la future bibliothèque "troisième lieu" ou *Learning Center*, peu importe. Personnellement, je ne suis pas contre ces appellations mêmes si elles sont aujourd'hui galvaudées et que l'on met souvent n'importe quoi dessous. Ces dénominations nouvelles rappellent ce qui s'est produit il y a vingt ou trente ans lorsque l'on a décidé d'appeler les futures bibliothèques des médiathèques. Une médiathèque n'était rien d'autre qu'une bibliothèque à partir de laquelle on mettait de nouveaux services à côté d'anciens services fondamentaux. Ce qui est important aujourd'hui, c'est que beaucoup de gens ont adopté le vocable de bibliothèque "troisième lieu" ou de *Learning Center*, qui donne l'impression qu'on crée de nouveaux services plus modernes à côté des services fondamentaux dans les nouveaux bâtiments des bibliothèques ou bien dans des bâtiments transformés. Et si ce vocable permet de réveiller les villes ou les universités ensommeillées en ce qui concerne le développement de leurs bibliothèques, c'est tant mieux ! Aux bibliothécaires d'en jouer !

L'architecture se crée toujours autour du programme élaboré car, en réalité, il n'y a pas d'architecture intrinsèquement dévolue aux bibliothèques. À nous, bibliothécaires, lorsque nous sommes en charge d'un projet, de faire en sorte que l'architecte que nous aurons comme prestataire nous fabrique le concept architectural qui colle le mieux à ce que nous voulons offrir à nos publics comme services dans la bibliothèque. Ce dont on débat aujourd'hui beaucoup, et c'est pour moi extrêmement important, c'est qu'une bibliothèque n'est pas un lieu refermé sur lui-même mais un lieu ouvert, qui doit permettre à tout un chacun, c'est-à-dire à tout utilisateur potentiel, de venir et de pratiquer dans des conditions acceptables pour cet utilisateur les activités qu'il souhaite pratiquer dans cette bibliothèque.

Une des notions fondamentales me semble être en particulier celle de traitement du bruit. On ne peut plus gérer une bibliothèque aujourd'hui comme on l'a fait pendant des années et des années en disant aux gens dès qu'ils entrent dans la bibliothèque « *taisez-vous* », c'est totalement hors de question ! Cela signifie qu'il faut trouver des espaces dans lesquels les gens puissent parler à voix haute, dans lesquels ils puissent vraiment discuter en salle de travail de groupe ou en petits espaces bien traités sur le plan de l'acoustique, et des espaces de calme absolu dans lesquels les gens qui ont envie de lire, sans même parler de travailler,

puissent le faire dans le calme. Il doit donc y avoir une hiérarchisation du bruit dès l'entrée dans la bibliothèque où l'on va trouver des espaces de liberté et, au fur et à mesure où l'on va aller un peu plus profond dans la bibliothèque, ou bien un peu plus haut dans ses différents niveaux, des espaces pour discuter avec des copains, pour travailler à plusieurs, et des espaces où l'on peut travailler tranquillement ou lire dans un vrai silence. Il me semble que la hiérarchisation du bruit est une donnée fondamentale et la bibliothèque "troisième lieu" ne peut pas exister si l'on ne comprend pas la nécessité de cette hiérarchisation à traiter dans la bibliothèque. Il ne s'agit pas d'un modèle architectural, l'architecte doit simplement prévoir en fonction de nos indications des espaces où l'on puisse parler, larges, ouverts, dans lesquels on aura des fauteuils et des tables basses ainsi que des collections, et d'autres espaces où l'on a, au contraire, besoin que ce soit le calme. C'est moins un nouveau modèle architectural qu'un programme différent qui tient beaucoup mieux compte des besoins des gens, or ceux-ci ont davantage besoin aujourd'hui de se retrouver, de s'exprimer dans une sorte d'espace social, ce qui n'était pas le cas antérieurement, ou, en tous cas, on n'en tenait pas compte.

Je ne sais pas si le terme « modèle » est adéquat, mais si l'on prend le type de structure qu'un architecte comme Labrouste a utilisé à la bibliothèque Sainte-Geneviève, on voit mal comment une gestion efficace du bruit peut y être possible...

Oui, à la bibliothèque Sainte-Geneviève, comme dans celle de la Sorbonne on est censé travailler dans le plus grand silence. Mais, à l'époque de Labrouste, il n'y avait pas de bibliothèques publiques au sens des bibliothèques municipales, si l'on excepte les très petits locaux souvent installés dans les mairies où trois bouquins se battaient en duel! Ces bibliothèques étaient conçues pour des savants, pour des gens éduqués qui n'étaient pas là pour s'amuser! or aujourd'hui la bibliothèque peut être à la fois cela mais aussi tout autre chose. Si l'on veut que le maximum de gens viennent dans les bibliothèques, il faut créer des lieux qui soient adaptés et non des lieux où l'on a un plafond à quinze mètres du plan de travail.

Pour vous qu'est-ce qu'un architecte ? En quoi consistent sa fonction et son travail ?

Ce que l'on attend réellement d'un architecte c'est qu'il comprenne ce qu'on lui dit en matière de bâtiment de bibliothèque, qu'il nous accompagne dans la réflexion que nous portons, qu'il arrive à créer autour de nos objectifs et de nos projets de services une architecture qui organise des liens de fonctionnalités entre les différents espaces que l'on va générer. Dans le rapport avec l'architecte, la première chose que nous lui demandons c'est de bien comprendre ce que nous entendons par les termes "la bibliothèque d'aujourd'hui". Après, c'est la relation personnelle que l'on développe avec les gens qui fera toute la différence, car un architecte complètement buté qui nous propose quelque chose ne correspondant à rien de ce que nous attendons par rapport à notre projet, ça ne peut que mal se passer! Mais réciproquement, si un bibliothécaire est excessivement à cheval sur les principes, s'il s'inscrit en opposition à toutes les propositions de l'architecte et s'intéresse davantage à l'accessoire qu'au principal, cela posera également

problème.

Pensez-vous que ce type de bibliothécaires existe réellement ?

Bien sûr, on trouve ce positionnement des deux côtés. Ce sont des questions de personnes. Il est très important que les bibliothécaires comprennent comment l'architecte travaille, c'est-à-dire notamment l'ordre dans lequel il travaille. On parle d'esquisses, c'est-à-dire de choses très malléables, mais plus l'on avance dans le projet, avec l'avant-projet sommaire, puis l'avant-projet définitif et enfin le projet, moins on peut changer de choses. A un niveau général, lorsqu'on n'est pas satisfait des esquisses, si cela est dû à une insuffisance du programme qui ne stipulait pas quels services qu'il fallait impérativement mettre, par exemple, au rez-de-chaussée, il est important de reconnaître notre erreur et d'exprimer clairement notre demande. Au stade des esquisses, on procède par itérations successives et lorsqu'on travaille avec des gens de bonne volonté de part et d'autre, on parviendra à définir plus clairement certaines fonctionnalités et l'architecte attribuera alors les surfaces demandées dans le programme. Mais plus on avance dans le projet et plus c'est compliqué, car lorsqu'on s'est trompé, si l'on en est à la phase de l'avant-projet définitif, on va avoir beaucoup de mal à dire à l'architecte que ce que l'on souhaitait au rez-de-chaussée devra être mis au deuxième étage, etc. : les surfaces disponibles ne sont pas forcément équivalentes, il n'est pas forcément possible d'intervertir des éléments à ce stade du projet, sauf à faire travailler l'architecte gratuitement tout simplement parce que l'on n'aura pas été à la hauteur. Il est vrai que l'architecte peut également être fautif de son côté sur certains points.

Croyez-vous que les bibliothécaires sont conscients de cette temporalité ?

Non, c'est pourquoi ils doivent l'apprendre dans un stage. En ce qui me concerne, lorsque j'enseigne je parle toujours de cet aspect-là, du fait qu'un bibliothécaire doit savoir se situer à un moment précis du projet. Au niveau d'une esquisse, il est inutile de dire à un architecte qu'il ne doit pas mettre une porte à tel endroit, parce que ce n'est pas l'objet ; on se situe encore trop dans des généralités. De même, lorsqu'on est engagé dans l'avant-projet définitif, on n'exigera pas de l'architecte qu'il intervertisse deux espaces de la bibliothèque qui ne sont pas bien positionnés. Le bibliothécaire doit se rendre compte que l'architecte a des contraintes absolument inouïes dans la conception et dans la réalisation d'un projet. Je ne dis pas que les bibliothécaires n'en ont aucune, mais simplement que l'on doit être sur le même tempo pour travailler intelligemment entre bibliothécaires et architectes.

Que souhaitez-vous ajouter librement sur ce thème ?

Les bonnes relations entre bibliothécaires et architectes représentent quelque chose de très important pour la bonne marche du projet. Elles supposent l'écoute réciproque mais aussi la bonne compréhension des termes utilisés de part

et d'autre. Par exemple, lorsqu'on évoque une bibliothèque municipale, « *l'heure du conte* » ne signifie rien pour un architecte, il faudra donc lui expliquer que c'est le moment où l'on raconte des histoires aux enfants dans un espace un peu privilégié. Il faut donc avoir le souci de bien expliciter pour l'architecte les mots et les concepts qu'on utilise, mais on lui demandera de faire la même chose à notre endroit! Je n'aime pas tellement le terme de "donnant-donnant" mais c'est très important que l'on comprenne de quoi l'on parle de part et d'autre. À partir de là, je pense que globalement les choses doivent aller bien avec un architecte, si l'on excepte bien entendu les personnes butées ou de mauvaise foi que l'on peut trouver des deux côtés. De très nombreux architectes qui ont eu à travailler sur des bibliothèques, en gros réaménagement, extension ou construction m'ont souvent dit qu'ils avaient été très heureux de travailler sur un projet de bibliothèque, même s'ils n'en avaient pas imaginé la complexité. Ils disent avoir trouvé en face d'eux, la plupart du temps, des bibliothécaires capables de leur dire clairement de quoi il retournait, de les amener à bien comprendre ce qui était important pour eux, capables aussi de mesurer et d'admettre à quel moment il fallait faire des compromis sur un certain nombre de demandes parce qu'il était impossible de procéder différemment de ce qui avait été proposé.

Avez-vous le sentiment que d'une manière générale les bibliothécaires se sentent entendus par les architectes ?

Oui, je crois que beaucoup de collègues ayant des projets comprennent très bien l'enjeu important qu'il y a à bien s'entendre avec son architecte, c'est-à-dire de parvenir à développer des relations professionnelles qui soient de grande qualité de manière à obtenir ce qu'ils souhaitent. J'oserais d'ailleurs dire que, très souvent, ce sont les bibliothécaires qui font les pas les plus décisifs dans ce domaine, c'est-à-dire qu'ils vont davantage vers l'architecte que celui-ci ne le fait à leur endroit, de prime abord du moins.

Comme je le disais précédemment, cela dépend aussi beaucoup de la façon dont la maîtrise d'ouvrage se comporte, car si elle ne soutient pas son chef de projet bibliothèque dans des relations qui peuvent parfois être tendues avec l'architecte, ou si elle court-circuite son bibliothécaire en permanence, on court à la catastrophe. Et lorsqu'elle donne carte blanche à l'architecte retenu pour la réalisation d'un bâtiment prestigieux, peu lui importe que les bibliothécaires n'aient pas voix au chapitre. En réalité, il s'agit moins ici d'un face-à-face bibliothécaire - architecte que d'une trilogie bancaire avec la maîtrise d'ouvrage !

ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC JULIEN BRAULT

REALISE LE 6 JUIN

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

Je travaille depuis 2007 au projet de rénovation du site historique de la Bibliothèque Nationale de France, le site Richelieu. Je travaille au sein du projet chargé de faire le lien entre les utilisateurs, les architectes et la maîtrise d'œuvre chargée de la rénovation du site.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ?

La révolution numérique a assurément entraîné des changements de fonctions au sein de la bibliothèque physique. Mais sur les vingt dernières années il y a eu énormément de constructions de bibliothèques physiques, beaucoup plus que dans les décennies précédentes. Paradoxalement la révolution numérique n'a pas du tout freiné la construction de médiathèques. Il y a un certain nombre de fonctions que la bibliothèque physique est la seule encore aujourd'hui à pouvoir fournir ; dans les bibliothèques territoriales, en région, la bibliothèque a un rôle de proximité, un rôle social que la bibliothèque numérique n'a pas vocation à assurer. En ce qui concerne les grandes institutions, le numérique coûte très cher. Comme le rappelle un des responsables des services informatiques de la BNF, aujourd'hui si la BNF décidait de numériser tout ce qu'elle possède elle ne pourrait tout simplement pas le faire au niveau budgétaire. C'est donc une illusion d'imaginer que toutes nos ressources pourront à long terme être accessibles numériquement. Dernière réponse, le site Richelieu conserve des collections spécialisées de la Bibliothèque Nationale, des archives, des manuscrits, des cartes, des globes, des plans, des archives d'écrivains, des monnaies, toutes sortes de collections atypiques qui posent d'ailleurs de grandes difficultés de numérisation. Il y aura toujours des fonds à rentrer, et avant qu'il ne fasse l'objet de plans de numérisation, il y a de la place pour que les chercheurs travaillent sur ces collections, les défrichent, les explorent, et participent à leur description. La bibliothèque aura donc toujours le rôle de concentrer un certain nombre de ressources qui ne seront pas directement accessibles numériquement.

Y a-t-il encore un sens à désigner le bibliothécaire comme un maître d'usage faisant le lien entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre à une époque où ces usages ne cessent d'évoluer ?

Je pense que oui. Même s'il peut y avoir un questionnement sur l'évolution

des usages dans les années à venir, les utilisateurs doivent être représentés dans un projet afin qu'il ne leur échappe pas, pour faire comprendre ce qu'est une bibliothèque et quels sont nos besoins. J'ai la chance d'avoir travaillé dans un projet où il y avait une très bonne relation entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et le maître d'usage et c'est vraiment ce dialogue qui a permis de répondre précisément à nos besoins, qui sont assez compliqués.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou l'aménagement intérieur ?

Le découpage est discutable puisque la maîtrise d'œuvre peut comprendre l'aménagement intérieur. Sur certains projets il y aurait donc plutôt deux phases que trois. À la BNF c'est un mixte des deux puisque dans certains espaces le rôle de la maîtrise d'œuvre va jusqu'à la conception de l'aménagement intérieur et pour d'autres espaces c'est la BNF elle-même qui est chargée de les aménager. Je pense que l'étape numéro deux est la plus importante car c'est dans cette phase-là que s'opère le dialogue entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le programme est très important puisque c'est la base de périmètre de l'intervention. Mais c'est dans la phase architecturale et technique que l'architecte interprète le programme. En ce qui nous concerne nous avons eu un dialogue à chaque étape d'approfondissement de ce programme pour le préciser, l'améliorer, le modifier, et en changer parfois les objectifs.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque ?

Mon expérience me montre qu'il y a des projets où des architectes se fourvoient, parce qu'ils sont partis dès le début dans un souhait de réalisation esthétique qui fait qu'ils restent à côté des besoins propres à la bibliothèque. Ils font quelque chose de très beau mais qui ne correspond pas forcément à ce que l'on peut attendre. D'un autre côté, des bibliothécaires aussi sont capables de se fourvoyer en prenant un mobilier qui ne sera pas forcément adéquat par rapport au bâtiment ni même par rapport à leurs besoins. Puisque le bibliothécaire se rapproche le plus des besoins concrets des usagers, dans un monde idéal il serait bien que le bibliothécaire ait au moins voix au chapitre ; éventuellement la maîtrise complète de ces choix. Mais si le dialogue est vraiment bon on peut réussir cette étape en concertation.

Un bibliothécaire a-t-il participé à la désignation de l'architecte ?

Oui. Ce sont des jurys avec une représentation assez politique, mais je pense qu'il y avait au moins un des bibliothécaires. Il est vrai que ce sont ceux qui financent qui choisissent l'architecte, mais si les représentants de l'institution font bien leur travail, ils doivent échanger avec les bibliothécaires et leur demander leur avis.

Êtes-vous d'accord pour dire que si la maîtrise d'ouvrage donne peu de place au bibliothécaire, cela rend son dialogue avec l'architecte presque impossible ?

Tout à fait, je connais des projets où ça s'est passé comme ça. Dans notre cas les bibliothécaires ont été très bien placés dans ce projet et on a eu un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre qui ont été très attentifs à nos besoins. Nous sommes plutôt un exemple de réussite à ce niveau-là et ce n'est pas nécessairement la loi du genre. Dans certains projets les bibliothécaires peinent même à obtenir les plans au cours des phases de conception technique et architecturale.

Le rapport bibliothécaire / architecte change-t-il quand on rentre dans des problématiques de rénovation ?

Oui quand même, car dans le cadre d'une construction l'architecte se sent plus le pouvoir de prendre toute la place dans la conception puisque tout est à faire et tout est affaire d'architecte. Dans le cadre de la rénovation, l'architecte part d'un bâtiment existant, qui a une histoire. Et l'on sait bien que les conservateurs ont un rôle à jouer vis-à-vis de l'histoire du bâtiment, de l'histoire d'une bibliothèque, de ses collections, de ces mutations, etc. La rénovation met donc davantage le bibliothécaire en position de force, parce qu'il a une connaissance historique de l'endroit. Dans notre cas, la Bibliothèque Nationale est un bâtiment qui rend tout le monde modeste parce qu'il a une longue histoire, il est très compliqué. Les bibliothécaires ont pu jouer un rôle d'archivistes en aidant les architectes à exhumer des documents utiles à leur travail.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

Dans notre cas la question est pertinente puisqu'il s'agit d'une rénovation qui ne se contente pas de restaurer l'existant mais qui comporte une part de création. Par exemple, certaines parties du hall sont véritablement redessinées par l'architecte. Il est un peu tôt pour répondre à la question d'un éventuel conflit entre la visée esthétique et l'utilité. On va rouvrir la partie rénovée au public à la fin de l'année, et c'est à l'usage qu'on va voir ce qu'il en est. On a par exemple vitré l'entrée de certaines salles de lecture pour qu'elle soit visible du public. Le problème est qu'il peut y avoir des gens qui vont s'agglutiner derrière ces parois vitrées pour regarder les lecteurs travailler, ce qui peut éventuellement les gêner.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design conformément à la perspective du « Danish model program for library building » ?

Je suis absolument pour qu'on associe l'utilisateur d'une manière ou d'une

autre, nous avons tâché de le faire également. J'ai personnellement poussé pour qu'on ait des éléments sur les publics actuels ou à venir. En 2012 nous avons fait un grand programme de recherche qui incluait une enquête qualitative sur les pratiques des chercheurs qui fréquentent la Bibliothèque Nationale. En 2015 nous avons fait une étude sur des publics potentiels en se faisant aider par une entreprise spécialisée dans le fait de sonder à l'avance des publics sur des offres à venir. On a fait des focus group qui réunissaient des échantillons de public à qui on présentait progressivement les intentions de la bibliothèque pour voir quelles étaient leurs réactions. Plein de méthodes existent maintenant pour associer les usagers. Si on a le temps de le faire, c'est une très bonne chose.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ? Pensez-vous que la bibliothèque troisième lieu doit donner lieu à un nouveau type d'architecture ? Les architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

J'ai l'impression que ces idées se sont imposées aux bibliothécaires. Moi-même je m'en suis inspiré. Je suis allé voir l'OBA à d'Amsterdam, la DOK de Delft, la bibliothèque d'Helsinki. J'ai été très influencé par ça.

Ces visites ont-elle été faites à titre personnel ou dans le cadre du projet de réhabilitation de la BNF ?

Les deux. Pour Helsinki c'était explicitement une mission de la Bibliothèque Nationale pour la réflexion sur le réaménagement des espaces.

Cette démarche vous paraît importante ?

Oui, pour moi c'était vital, il faut voir des espaces, d'autres réalisations. J'ai fait aussi beaucoup de veille sur Internet, j'ai beaucoup travaillé sur photos. Cela permettait de faire des books par thèmes sur des espaces de bibliothèque. Un des premiers books que j'avais faits il y a 10 ans était sur les espaces de convivialité dans les bibliothèques, ça s'inscrivait tout à fait dans la problématique de la bibliothèque troisième lieu. Après, j'ai beaucoup milité pour qu'on fasse des choses semblables au sein de la réhabilitation de la Bibliothèque Nationale.

Dans une visite comme ça, à quoi êtes-vous attentif ? Est-ce plutôt la dimension plastique, esthétique du bâtiment, ou plutôt à la manière dont il est investi par les usagers ?

Il y a plusieurs choses. J'essaye toujours de coupler la visite avec une rencontre avec la direction et l'équipe projet. On a fait des visites dans des projets avec mon équipe, officiellement, avec rendez-vous etc. La médiathèque du quai Branly, la BNU rénovée de Strasbourg. C'est très utile de rencontrer la direction où les équipes projet pour les entendre parler des difficultés qu'ils ont eu, du

bâtiment, de ce dont ils ne sont pas contents, ce qu'il faudrait améliorer... Pour la visite elle-même j'essaye de me mettre dans la peau d'un usager, de l'utiliser un peu, puis je regarde les usagers, comment ils s'approprient l'espace, s'ils ont tendance à bien s'installer confortablement, ce qui a l'air de marcher, si la bibliothèque a l'air flexible, si le mobilier peut-être bougé. L'œil devient de plus en plus expert, on regarde alors le plafond, les installations techniques, on observe si la bibliothèque est susceptible d'accueillir des événements le soir ; si c'est dans les médiathèques publiques, on regarde les espaces pour les enfants etc. Il faut essayer de capitaliser sur plein de domaines. En 2009, j'avais rencontré Marie-Françoise Bisbrouck qui avait écrit un petit guide intéressant de ce à quoi il faut être attentif lors d'une visite. Ça allait de l'extérieur de la bibliothèque, des espaces pour garer les vélos des usagers jusqu'aux espaces intérieurs.

Ces dernières années en matière d'aménagement intérieur, il y a une tendance à créer des espaces confortables, ce qui ne peut pas se faire s'il en a des épis tous les 75 cm pour les ouvrages. Les nouvelles bibliothèques appellent des espaces flexibles, plus variés, plus ouverts. Ces dernières années j'ai tout de même tempéré ma croyance aux bibliothèques troisième lieu. Certaines bibliothèques ont trop pris ce modèle à la lettre pour chambouler leurs espaces et les transformer en espaces de loisirs et de divertissements. La bibliothèque ne doit pas oublier non plus sa fonction documentaire qui doit rester centrale. Maintenant j'aurais donc un discours plus mesuré par rapport à cela. Je vous recommande de lire aux éditions du cercle de la librairie, *Bibliothèques universitaires, nouveaux horizons*. Il y a un article de Marie-Lise Tsagouria qui revient sur l'architecture des bibliothèques universitaires. Son article critique la philosophie de la bibliothèque du troisième lieu.

En ce qui me concerne je ne crois pas que la bibliothèque troisième lieu soit un concept vide et j'ai même contribué à ce qu'on prenne en compte cette dimension dans la rénovation de la Bibliothèque Nationale. On a augmenté la surface allouée au café, celle de la librairie. On affirme qu'on veut en faire un lieu de vie. Les enquêtes menées auprès du public montre qu'il y a une réelle attente des visiteurs, pas forcément lecteurs d'ailleurs, dans ce sens là. Cette mutation est intéressante mais il ne faut pas la faire n'importe comment, il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Il faut se méfier de l'extrême, qui consisterait à oublier la dimension documentaire pour ne plus faire que des lieux agréables, esthétique, de repos.

L'architecte avec qui vous avez collaboré avait-il déjà dessiné une bibliothèque ? Selon vous, cela a-t-il été un avantage ?

Oui tout à fait, c'était d'ailleurs un élément de choix important. Comme c'était une rénovation, il n'a pas été choisi sur concours mais sur une procédure de compétence-référence-moyens, avec une note d'intention sur ce qu'il comptait faire. Il avait construit la bibliothèque de l'ENS Lyon. Il savait donc assurément ce qu'était une bibliothèque. Ça a été un point fort. Le bâtiment de Richelieu est tellement original que c'était forcément une aventure incroyablement nouvelle pour eux, il n'y a donc pas eu de lassitude, de réutilisation mécanique de solutions antérieures.

Pensez-vous que le dialogue compétitif soit un meilleur mode de sélection que le concours classique ?

Dans l'idéal oui, mais ce dialogue sera fait avec des entreprises qui auront été présélectionnées, et il faudrait s'assurer que ce processus se soit bien déroulé.

L'architecte est-il habilité à prescrire certains comportements par l'aménagement de l'espace, ou bien cette dimension prescriptive devrait-elle être réservée au bibliothécaire ?

Ça relève du jeu de rôle qu'on joue quand on collabore ensemble. Il faut savoir à la fois rester à sa place, et en même temps si l'on y reste trop on peine à créer une émulation. Ma théorie est celle de la transgression douce, qui suppose d'aller un peu plus loin que ce qui est écrit sur le papier mais avec diplomatie, quitte à se faire retoquer, car on a dit ce qu'on avait à dire et l'idée peut faire son chemin. C'est valable pour le bibliothécaire, qui peut avancer une idée architecturale, mais si on l'autorise au bibliothécaire il faut aussi l'autoriser à l'architecte, donc il peut aussi légitimement s'avancer sur le terrain des usages. Il a travaillé sur d'autres bâtiments voir d'autres bibliothèques, il peut faire de la veille sur d'autres équipements comparables et avoir une excellente idée sur les usages.

Pour la rénovation de la Bibliothèque Nationale, a peu à peu émergé l'idée de créer un parcours de visite libre pour les visiteurs au sein du bâtiment. Cette idée, j'aurais du mal à dire si elle émane des conservateurs ou des architectes, en tout cas elle n'était pas dans la programmation détaillée initiale, elle est née dans le dialogue. Ce nouvel usage de visites, il n'est pas sûr que le bibliothécaire ou l'architecte seul puisse en signer la paternité.

Durant le projet, quelles étaient vos relations avec les architectes ? Ont-elles parfois été conflictuelles ? Se sont-ils retranchés derrière un statut d'expert pour vous dénier le droit d'exprimer votre point de vue ?

Non, je n'ai pas eu l'impression d'un refus du dialogue ou une position d'expert. On a un architecte très dialoguant. Il m'est arrivé que l'architecte me fasse comprendre que j'avais un peu outrepassé mon rôle dans le cadre d'une note que j'avais réalisée sur une salle de lecture. J'avais proposé plusieurs scénarios d'aménagement spatial. Le jour où l'on a fait une réunion de bilan, l'architecte avait une quatrième proposition, et il m'a glissé en passant « *chacun son métier* ». Mais je ne l'ai jamais vu se rétracter sur son rôle d'expert. Généralement lorsqu'il nous ramène à la raison, c'est moins en qualité d'expert qu'en égard aux contraintes techniques ou budgétaires.

Diriez-vous que pour les architectes, le programme n'est qu'un simple pensum qu'ils n'intègrent pas vraiment à leur projet par manque de reconnaissance du travail des programmistes ?

Dans notre cas pas du tout, ce sont des architectes au service de notre

programme.

Selon vous, une bibliothèque doit-elle nécessairement être construite selon les normes HQE ?

Dans le cas de la BNF, sans qu'il y ait eu respect des normes HQE, il y a bien eu l'intégration d'une problématique de développement durable. J'aurais du mal à répondre sur la partie technique, car j'ignore si les choix qui ont été faits en termes d'ingénierie climatique sont les plus durables, mais nous-mêmes avons aussi changé d'exigence au cours du projet. Pour la première partie du bâtiment, on avait exigé des performances climatiques drastiques. On voulait qu'il y ait une variation en température de +/- 1° pour la conservation des collections. Ça a été un défi très important pour les architectes et les ingénieurs du projet de garantir cette performance climatique. Ça ce n'est pas du tout du développement durable parce que ça suppose des gaines techniques plus importantes et un coût en fluide en exploitation très important. Dans la deuxième partie du projet, la philosophie générale de la conservation s'était un peu assouplie. Les dernières études faites sur la conservation des collections montraient qu'une variation lente, même si elle atteignait +/- 5° était tout à fait acceptable. Les exigences climatiques pour la deuxième partie de la rénovation permettent des installations techniques moins gourmandes. Ici c'est bien l'architecte qui s'est adapté à notre programme.

Pensez-vous que les architectes accordent autant d'importance aux espaces du personnel qu'à ceux des usagers ? Est-ce une bonne chose ?

Là aussi nous avons eu de la chance, car l'architecte a apporté un soin comparable à l'ensemble des espaces.

Diriez-vous que les architectes se concentrent trop sur les espaces les plus voyants de la bibliothèque comme la façade et le hall au détriment d'autres espaces tout aussi importants ?

Oui, c'est vrai. Ici l'architecte arrive sur un bâtiment où ont déjà travaillé de nombreux autres architectes, il a donc forcément envie d'apposer sa marque. Par exemple, il a prévu de démolir l'escalier d'honneur du grand hall pour construire un nouvel escalier que lui a dessiné. Le ministère a plusieurs fois changé d'avis et il a finalement été décidé de détruire cet escalier. L'architecte affirme qu'il ne cherche qu'à satisfaire le programme de la BNF dont l'ambition est d'ouvrir à un plus vaste public, de se doter d'un hall digne d'une institution moderne et de rendre les espaces plus lisibles. Ces arguments sont recevables, mais en se faisant l'avocat du diable on peut aussi penser que l'architecte souhaite apposer sa marque sur le bâtiment. Pour les espaces internes, il a cherché le meilleur traitement possible.

En revanche, un reproche fait au signaléticien dans la première phase du projet était qu'il soignait beaucoup plus la signalétique publique que la signalétique interne. Or c'était paradoxal puisque la signalétique publique était provisoire et la signalétique interne définitive.

Quelle impression personnelle avez-vous gardé de la collaboration avec l'architecte ? Qu'avez-vous le plus ou le moins apprécié ?

Ce que j'ai le plus apprécié, c'est la relation de confiance qui s'est établie. De prime abord l'architecte ne vous identifie pas comme quelqu'un capable de dialoguer avec lui sur le bâtiment, mais cette première défiance s'estompe puisque l'on apprend à parler du bâtiment notamment sur le plan technique de sorte que l'on est devenu un collaborateur de confiance capable d'aborder les choses en profondeur. C'est du moins le cas dans un projet qui dure, moi cela fait neuf ans que je travaille sur le mien.

Avez-vous eu des cours sur l'architecture au cours de votre scolarité ?

Oui, à l'époque nous avons eu un module sur les problématiques de construction. C'était Anne-Marie Chaintreau qui s'en occupait.

Pensez-vous que l'initiation à la gestion de projet architectural fasse partie du cœur de métier et doive être enseignée pour le tronc commun de la formation des conservateurs ?

Oui j'en suis convaincu. Mon expérience me montre que dans une carrière il est bien rare qu'on n'ait pas à croiser un projet de construction, rénovation, réaménagement. Soit en faisant partie de l'équipe projet et donc en ayant un rôle actif, soit en étant pris dans le projet même si l'on est responsable d'un autre dossier. Même quand on n'est pas en phase de construction rénovation ou réhabilitation, un bâtiment vit, il faut le maintenir, il faut l'exploiter, il faut faire des mini réaménagements, et pour ça il faut pouvoir dialoguer avec les moyens techniques, soit de l'université, soit de la ville si l'on est en bibliothèque municipale et pour dialoguer avec les moyens techniques, pour être crédible il vaut mieux avoir des bases, sinon les moyens techniques ou les architectes vont retoquer vos souhaits ou vos idées sous de mauvais prétextes. Une bibliothèque physique, c'est d'abord une boîte dans laquelle on conserve les documents, une boîte qui a une vie propre, et c'est une composante essentielle de la formation d'avoir quelques connaissances sur l'aspect « *boîte* » de la bibliothèque.

Que pensez-vous de l'opportunité d'un partenariat entre l'ENSSIB et l'Ecole nationale supérieur d'architecture de Lyon ou l'Ecole nationale du bâtiment ?

Honnêtement, je ne me rends pas compte. Il faudrait tomber sur les bons cours, des bons professeurs. Spontanément, ce n'est pas la première idée qui me viendrait à l'esprit. Un bon module d'une semaine construit avec les professionnels des bibliothèques ayant une forte expérience dans ce domaine, éventuellement avec quelques ingénieurs qui travaillent sur les bâtiments des bibliothèques, ce serait déjà très bien.

Pensez vous être compétent en matière de chantier de bibliothèque ? Avant d'occuper la place de chef de projet, connaissiez-vous les différentes phases de construction d'une bibliothèque, de la programmation à la mise en œuvre de la construction ? Saviez-vous lire un plan ?

Le bibliothécaire est avant tout le représentant des utilisateurs, il ne faut donc pas trop lui en demander. Oui, j'ai eu à me former sur le tas. À l'époque il y avait un modèle construction de bibliothèques fait par l'ENSSIB, j'ai eu envie de le faire mais ça ne s'est pas fait et j'ai estimé que ce que j'avais appris sur mon propre projet était déjà suffisamment important et j'ai renoncé à suivre cette formation. J'ai eu des échanges précieux avec des professionnels, j'ai suivi des colloques sur l'architecture par exemple un colloque à la Haye organisé par Liber, ainsi qu'une formation sur les réserves de musées proposés par l'INP, il y avait beaucoup de point de comparaison avec les réserves de bibliothèques.

Pensez-vous que les congrès sur l'architecture des bibliothèques apportent au bibliothécaire une perspective plus élargie que la seule gestion d'un projet ? Pourquoi ?

Oui, cela permet la constitution d'un réseau, de rencontrer des professionnels, d'évoquer les difficultés qui ont été les leurs. Cela donne des pistes, et puis ce sont des gens qui peuvent être des relais, après... Cela participe de la veille, puisque dans les journées d'étude on va avoir des présentations de bâtiments dont on n'avait pas forcément connaissance, ce qui donne des pistes pour améliorer ou enrichir son programme. Les retombées ne sont pas nécessairement directes, mais cela participe d'une acculturation professionnelle globale sur la thématique sur laquelle on est en poste. L'IFLA étant internationale, les présentations de projets portés par de tout petits pays ne sont pas nécessairement intéressantes par rapport à votre programme, votre budget, ou vos problématiques techniques. Liber étant centré sur les bibliothèques européennes est plus intéressant. Ce n'est pourtant pas là-dedans mais sur le terrain que l'on apprend le plus important, en se confrontant aux plans, diagnostics, schémas directeurs, avant-projet sommaire, avant-projet définitif. C'est vraiment là qu'on comprend comment fonctionne le bâtiment, ce qui va s'y passer. Le travail sur plan en dialoguant avec l'ingénieur et l'architecte est irremplaçable, c'est la pratique.

Etes-vous d'accord pour dire que les bibliothécaires désirent tellement éviter le bâtiment œuvre d'art qu'ils ont tendance à s'interdire d'exprimer leurs propres aspirations et à favoriser des programmes techniquement contraignants laissant peu de marge de manœuvre au créateur ?

Ce n'est pas mon cas, d'une part parce que je suis rêveur naturellement, et d'autre part depuis que je suis étudiant j'ai fréquenté les bibliothèques et je rêvais déjà de ce que je pourrais améliorer. J'ai même écrit des textes un peu littéraires sur des bibliothèques fantasmées, cette partie imaginaire était donc déjà présente. Le projet que j'ai rejoint à la Bibliothèque Nationale où il y a des espaces anciens

classés véhicule toute une histoire, des représentations. Ce n'est pas du tout un bâtiment purement fonctionnel, mais un labyrinthe compliqué, enchevêtré, d'époques successives. C'est donc un bâtiment qui encourage plutôt à conserver cette dimension de rêve, un rapport esthétique à la bibliothèque, envisagée comme un bel espace invitant à la méditation. C'est plutôt l'architecte qui m'a parfois ramené au rôle de gardien des usages fonctionnels de la bibliothèque en raison des contraintes budgétaires.

Pensez-vous qu'il soit utile, ou même nécessaire de développer des outils de dialogue entre l'architecte et le bibliothécaire : quels pourraient-ils être ?

Je crois qu'il serait utile de concevoir quelque chose autour du thème de l'architecture des bibliothèques. On a l'impression que, soit les bibliothécaires se retrouvent de leur côté pour parler programme, soit les architectes travaillent dans leur agence en lisant leurs revues d'architectes. Il y aurait donc de la place pour fédérer les énergies autour du thème spécifique de l'architecture de la bibliothèque. Cela ne supposerait pas nécessairement de nouveaux outils. Peut-être qu'il faudrait créer un colloque annuel, une foire où l'on mélangerait architectes et bibliothécaires pour rendre les frontières un peu plus poreuses. Les architectes n'interviennent pas beaucoup dans les livres sur la construction des bibliothèques. De mémoire, je n'ai pas l'impression que les architectes interviennent énormément à Liber. C'est avant tout une association de professionnels des bibliothèques.

Auriez-vous des choses à ajouter librement sur le thème de l'architecture envisagée par les bibliothécaires ?

Oui il y aurait une question importante, celle de savoir comment on capitalise professionnellement les connaissances de ceux qui travaillent sur des projets comme ça. C'est la question de la transmission. Souvent, on a des personnes ressource pendant quelques années parce qu'ils sont sur un projet ou viennent d'en achever un. Mais, les conservateurs sont polyvalents, peuvent changer de domaine, et c'est une question intéressante de savoir comment capitaliser les connaissances de ceux qui ont travaillé sur des projets architecturaux. Il serait par exemple intéressant à l'ENSSIB qu'un cours débouche non seulement sur une bibliographie mais aussi sur une liste de personnes ressources même si elles ne sont pas intervenues pendant les cours.

ANNEXE 4 : ENTRETIEN AVEC CHRISTOPHE DIDIER

REALISE LE 17 JUILLET 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

J'ai participé au projet de rénovation de la BNU de Strasbourg. Ce n'était pas moi qui étais en charge du dialogue avec l'architecte mais un conservateur chargé de mission dont c'était précisément le travail d'être le lien entre les souhaits de l'architecte et les souhaits que nous avions nous en tant que bibliothécaires. Je n'ai donc pas une expérience directe du travail avec l'architecte et ne peux donc pas parler des liens que le bibliothécaire peut avoir avec lui au cours d'un chantier. En revanche, en tant qu'administrateur adjoint responsable, entre autres, de la politique scientifique et culturelle, mes liens avec l'architecture d'une bibliothèque (et ce que celle-ci implique dans la réalité du travail à organiser) sont quotidiens et importants.

Vous n'avez pas du tout côtoyé l'architecte ?

Je l'ai peu côtoyé directement oui.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ?

Absolument, on voit bien que l'architecture des bibliothèques dans les dernières décennies, et même dans la dernière décennie est un secteur extrêmement porteur. Il y a partout des projets d'architecture des bibliothèques, et une démarche qui consiste à repenser la fonction des bibliothèques par l'architecture. En France, le projet de la BNU a beaucoup fait parler de lui, mais il y a également le Learning Center de Lausanne, la bibliothèque du Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum à Berlin avec ses jardins suspendus, qui est désormais dans tous les livres d'architecture, la nouvelle Bibliothèque nationale de Lettonie à Riga. Il y a donc énormément de projets de bibliothèques, donc on voit bien que c'est un secteur porteur pour l'architecture. Pour moi c'est lié au fait qu'il y a un réel intérêt pour le livre malgré la dématérialisation. Nous sommes dans une coexistence des supports, mais je suis persuadé que ni moi ni vous ne verrons la fin du livre. On voit bien que dans les projets de bibliothèque actuels le souci de placer le livre au centre est important, et pour la BNU un des points importants était de remettre le livre au cœur du projet. Avant la rénovation, on ne voyait pas les collections dans la bibliothèque telle qu'elle était organisée, c'est-à-dire cloisonnée. Le projet architectural a mis 150 000 ouvrages en libre accès alors qu'il n'y en avait pas avant. Dans tous les projets que je viens de citer, par exemple dans la bibliothèque du Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum à Berlin il y a de la place pour un livre

accès de collection prévu pour deux millions de volumes, c'est dire que les projets architecturaux ne font pas disparaître le livre. Donc même si l'on développe des bibliothèques numériques, il y a une tendance parallèle à remettre le livre au centre du projet architectural. En ce qui concerne le projet de la BNU, on a aussi souhaité que la rénovation puisse être l'occasion d'avoir une partie muséale. Des réserves pour nos collections anciennes rares et précieuses ont été aménagées de telle sorte qu'il y ait des meubles de conservation mais aussi des meubles de présentation des documents qui donnent lieu à une sorte de parcours muséographie sur 500 m . On ouvre cet espace public lors de visites guidées que l'on organise toutes les semaines et lors de journées du type *Journées Européenne du Patrimoine, Nuit Européenne des Musées* ou ce genre d'actions. Donc les projets de rénovation sont une façon de montrer les différentes facettes de la bibliothèque, mais sans oublier son histoire et ce qui fait toujours son cœur de métier.

Le rapport bibliothécaire / architecte change-t-il quand on rentre dans des problématiques de rénovation ?

Non, je ne pense pas que cela pose des difficultés particulières dans le dialogue avec l'architecte. Chez nous, au début on souhaitait mettre 200 000 ouvrages en libre accès, et nous nous sommes rendu compte qu'il y avait des poteaux que l'on n'avait pas forcément vus sur les plans ou dont l'architecte n'avait pas parlé qui empêchaient de mettre des rayonnages de livres. Il s'agit d'adapter une vision architecturale qui est forcément globale, l'architecte n'étant pas un spécialiste des choses du livre, à la réalité du fonctionnement et du service qu'on veut offrir aux usagers. Pour la BNU, les difficultés étaient d'ordre technique, puisque le mur extérieur et la coupole de notre bâtiment sont classés monuments historiques, mais c'est tout. L'architecte avait la totale liberté de tout casser à l'intérieur pour reconstruire, et c'est d'ailleurs ce qu'il a fait. C'est ce qu'on appelle le façadisme, qui est une pratique architecturale assez courante. Le fait que ce soit une rénovation de bâtiments anciens n'a en rien affecté nos relations avec l'architecte.

Considérez-vous que l'architecte est parvenu à donner une place centrale aux documents dans la bibliothèque comme vous le souhaitiez ?

Oui, d'une manière générale on a été très satisfaits de l'architecte qui était Nicolas Michelin, d'ailleurs depuis que l'on a rouvert le bâtiment est plébiscité par le public. Mais il n'y a pas que le livre ; on voulait garder un nombre de places de lecture suffisamment important car les bibliothèques sont des équipements plébiscités par des lecteurs ayant une demande de lieu où venir travailler, se détendre et faire des tas de choses. Tout en accroissant nos capacités de livres, nous voulions donc garder nos places de lecteurs. Pour le premier point, il n'a pas été permis par la rénovation du bâtiment, puisqu'on ne pouvait pas pousser les murs, mais par l'achat que nous avons réalisé d'un troisième bâtiment. Il y avait aussi une dimension importante du projet qui consistait à intégrer dès le programme une fonction de lieu pour l'action culturelle, c'est pourquoi nous avons voulu avoir une salle d'exposition, un auditorium, une cafétéria. La bibliothèque comporte une entrée unique, puis il y a un premier niveau avec les lieux de détente

et d'action culturelle, salle d'exposition, cafétéria, auditorium, et lorsqu'on monte on arrive aux barrières avec contrôle d'accès où l'on accède à la partie proprement bibliothèque. Ce sont des lieux très ouverts et très lisibles où ces deux fonctions se marient très bien. Le libre accès n'était donc qu'une partie du projet.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ? Pensez-vous que la bibliothèque troisième lieu doit donner lieu à un nouveau type d'architecture ? Les architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

Je ne sais pas, car il faut faire la distinction entre la bibliothèque patrimoniale, la bibliothèque de recherche, ce qu'on est nous la BNU, c'est-à-dire une bibliothèque qui a de très grosses collections, qui couvrent toutes les époques, des collections d'études, une bibliothèque qui s'adresse d'abord au monde universitaire même si l'on est ouvert à tous, et des bibliothèques qui seraient davantage des bibliothèques de proximité. Il faut faire une différence entre la bibliothèque de référence et la bibliothèque de proximité. On le voit bien chez nous, incontestablement les étudiants lisent moins, sont moins attirés par la documentation imprimée, mais recherchent quand même un lieu de travail silencieux.

Cela signifie-t-il que la bibliothèque universitaire a moins besoin de changer que la bibliothèque de proximité ?

Je ne dis pas cela, je pense qu'elle doit juxtaposer et offrir des fonctions différentes, ce qui ne remet pas en cause la fonction d'une bibliothèque traditionnelle, c'est-à-dire le lieu où l'on vient s'asseoir, travailler, consulter des ressources, qu'elles soient physiques ou numériques. Il y a toujours une demande de lieu pour travailler dans le silence et la concentration. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas changer. En ce qui concerne la BNU, on a complètement changé puisque le bâtiment qu'on a abandonné en 2010 à la pioche des démolisseurs était marqué par un style des années 50 et avec le bâtiment rénové on est rentré dans le XXI^e siècle. Une mutation s'est réalisée, mais qui fait cohabiter divers usages. Le terme troisième lieu était plutôt à la mode dans les années 90, maintenant on parle plus volontiers de bibliothèque hybride. Cela dit bien ce que ça veut dire, ça mélange les fonctions, ça les superpose, mais sans les faire disparaître.

Sur le plan de l'architecture proprement dite comment s'est traduit ce passage au XXI^e siècle ?

Nous avons changé de modèle spatial dans le sens où nous faisons cohabiter des fonctions de bibliothèque traditionnelle et de lieux culturels. Pour ce qui concerne les Learning Center, du moins dans la philosophie indépendamment de l'appellation qui sera la leur, il y a deux projets en Alsace où l'on est davantage dans la proximité que dans la bibliothèque de référence, puisque les Learning Centers abritent souvent des services de l'université comme les inscriptions, les achats de prestations. Il y a une différence entre les établissements de proximité,

qui répondent à des besoins précis et des établissements de référence, comme la BNU ou la BNF, qui s'interroge sur son modèle puisqu'elle a vu la fréquentation de ses salles de chercheurs diminuer profondément. Elle va donc revoir son modèle, mais je ne pense pas qu'elle remettra en cause le fait d'offrir des places de travail silencieux avec de la documentation.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

Dans notre cas, je ne dirais pas cela non. Tout architecte a envie de laisser un geste architectural, et chez nous cette envie était peut-être d'autant plus grande que son œuvre ne se voit pas de l'extérieur puisque ce sont toujours les murs du bâtiment classé monument historique. Son geste est peut-être d'autant plus impressionnant qu'on ne le découvre que de l'intérieur. Il est évident qu'il a voulu faire une œuvre esthétique, et je pense que dans des projets comme la nouvelle bibliothèque municipale de Stuttgart, un bâtiment qui a aussi beaucoup fait parler de lui, c'est également le cas. Il y a bien eu un geste architectural mais dans le dialogue ; au niveau de la programmation et surtout de l'étude de préprogrammation confiée à un cabinet rompu à cet exercice, le cabinet Aubry et Guiguet, la bibliothèque avait suffisamment exprimé ses objectifs pour que l'architecte se sente lié. Dans le cas de la BNU, pour le moment, après un an et demi de fonctionnement, l'esthétique ne nuit pas à l'utilitaire, quoiqu'il y ait eu certaines difficultés dans le dialogue entre le bibliothécaire et l'architecte. L'entrée jusqu'au grand escalier est totalement libre, et les quatre niveaux de salles de lecture ne sont pas fermés par des parois vitrées si bien que les conversations que l'on a au pied de l'escalier dérangent les lecteurs qui sont dans les salles de lecture. Cela représente une réelle difficulté que l'architecte a essayé de résoudre en travaillant avec des acousticiens ; les murs les plafonds et le sol sont équipés de produits qui assourdissent les bruits. Cela fonctionne globalement, mais dans un équilibre précaire puisque les places de lecture qui sont en bordure de l'escalier sont quand même moins calmes que celles qui sont plus éloignées.

Le travail avec l'acousticien s'est fait a posteriori des difficultés ou ces dernières ont-elles bien été anticipées ?

Ça a bien été anticipé. C'était le parti pris esthétique de l'architecte que tout soit ouvert. Nous avons accepté, mais sous réserve que ce problème du bruit soit pris en charge. L'équipe de directions de la bibliothèque était allé visiter des établissements aux Pays-Bas et en Allemagne, un peu conçus sur le même principe et avait vu que ça pouvait marcher ; on peut avoir des lieux très ouverts dans lesquels il soit quand même possible de travailler. Ça a été un gros point de dialogue avec l'architecte, et nous avons exigé qu'il prenne cela en considération. Néanmoins, je pense que si l'architecte avait aussi été bibliothécaire, il aurait fermé les espaces pour qu'il y ait une ambiance plus silencieuse. Il est vrai que le fait de les ouvrir participe aussi de cette vocation hybride de la bibliothèque qui est un lieu où différents publics se rencontrent et se mélangent. Cela participe donc d'une certaine philosophie du lieu qui a évolué par rapport à ce que c'était avant.

Diriez-vous que pour les architectes le programme n'est qu'un simple pensum qu'ils n'intègrent pas vraiment à leur projet par manque de reconnaissance du travail des programmistes ?

Je n'ai pas suivi d'assez près cette partie pour vous répondre, c'est notre secrétaire général, Laurent Masson, qui a suivi cela de près. Je dirais que dans l'ensemble le programme a été respecté, avec de petites surprises comme un libre accès avec beaucoup plus de poteaux que ce que nous pensions et donc un nombre d'ouvrages moins important que ce qu'on avait prévu, et là le programme n'a pas été suivi à la lettre. Mais dans l'ensemble le programme a tout de même été suivi.

Y a-t-il encore un sens à désigner le bibliothécaire comme un maître d'usage faisant le lien entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre à une époque où ces usages ne cessent d'évoluer ?

Cette fonction qu'occupe le bibliothécaire est absolument indispensable, et c'est bien pour cette raison-là qu'on avait souhaité mettre à disposition un conservateur dont le travail était d'être le *go between* entre les bibliothécaires et l'architecte afin que les deux points de vue puissent se rencontrer et se concilier. Le rôle de ce conservateur était bien d'exprimer à l'architecte quels usages nous souhaitions préserver ou favoriser afin qu'il ne l'oublie pas. Certes le programme était là pour spécifier le nombre de place des salles de lecture, stipuler qu'il devait y avoir une salle pour la consultation de la documentation rare et précieuse, des salles de travail en groupe, mais cela n'aurait pas suffi sans le conservateur référent qui avait dans l'équipe d'architectes le surnom du « *sachant* ». Il y avait régulièrement des réunions de chantier entre la bibliothèque, le maître d'ouvrage qui était le rectorat de l'académie de Strasbourg et l'équipe de l'architecte et des gens qui travaillaient sur le chantier. Le sachant détenait le savoir des bibliothécaires et avait pour mission de le traduire et d'être l'ambassadeur des bibliothécaires auprès de l'architecte. Grâce à cette personne, il y avait un dialogue permanent entre le maître d'œuvre, le maître d'ouvrage et la bibliothèque qui représentait véritablement l'utilisateur.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design conformément à la perspective du Danish model program for library building.

Nous n'avons pas du tout pratiqué ce type d'approche impliquant directement l'utilisateur dès le départ. Selon moi, l'utilisateur est une notion qui n'est pas si facile à définir Car il y a de multiples utilisateurs de la bibliothèque. Dans une grande bibliothèque comme la BNU il y a l'utilisateur un peu âgé, le public des érudits locaux qui a ses propres habitudes, ses demandes, ses réflexes ; l'utilisateur étudiant, toujours très évolutif ; l'utilisateur enseignant-chercheur, encore différent. Lorsqu'on a des représentants des utilisateurs au sein des instances, comme le conseil d'administration ou des conseils scientifiques, on voit bien que l'on n'a jamais

qu'un représentant d'un seul type d'utilisateur, suivant qu'il est jeune ou vieux, étudiant ou représentant du grand public, il va avoir des demandes différentes. Il faudrait donc réunir des focus groupe d'utilisateurs très différents.

Ce caractère hétérogène des usagers rend-il l'approche danoise difficile à pratiquer ?

Non, c'est faisable mais ça doit s'organiser. Depuis qu'on a rouvert on a fait plusieurs enquêtes auprès d'utilisateurs spécifiques, et l'on voit bien que les gens répondent. À la dernière enquête que nous avons réalisée, nous avons eu plus de 2500 réponses à un questionnaire qui comportait tout de même 40 questions. Puisque les gens s'impliquent, ce ne serait pas du tout impossible, mais c'est une autre démarche, il faut l'organiser.

Avez-vous eu des cours sur l'architecture au cours de votre scolarité (formation initiale et continue) ?

Non. D'ailleurs je ne pense pas non plus que le reste du personnel ait eu une formation spécifique. Mais l'on parle de ce projet de rénovation de la BNU depuis les années 90, il y a donc eu beaucoup de réflexions, et dès les années 90 une première étude de préprogrammation qui envisagé plusieurs scénarii, dont l'un était de rénover le bâtiment actuel en une tranche, dont l'autre était de rénover le bâtiment actuel en plusieurs tranches, et dont une troisième était d'abandonner le bâtiment actuel pour en construire un nouveau. Toujours dans les années 90, avait eu lieu une première rénovation partielle du bâtiment, et au fur et à mesure de l'évolution du dossier à la BNU et des discussions, nous avons été amenés à avoir connaissance de ces problématiques. Ce n'est donc pas une formation théorique à l'ENSSIB qui nous a donné les éléments pour être capable de dialoguer avec l'architecte, mais plutôt les débats autour de la rénovation de la bibliothèque, et le fait que la BNU soit très impliquée dans des réseaux internationaux. Dans ce cadre-là on fait partie de l'IFLA, de LIBER, d'un réseau qui concerne spécifiquement le transfrontalier alsacien qui s'appelle le Campus Européen et par ce biais-là on a eu connaissance de beaucoup de projets de collègues, donc ce n'était pas quelque chose de nouveau pour nous. Quand on a commencé le chantier, qui a débuté par le déménagement des collections fin 2010 et s'est poursuivi de 2011 à 2014, cela a suscité pas mal de curiosité et je suis personnellement intervenu dans différents séminaires et groupes de travail, particulièrement en Allemagne, pour présenter le projet architectural et ce que l'on voulait faire. Nous allons souvent à Liber architecture, ça nous permet de rencontrer des collègues avec qui l'on ne parle que de problématiques d'architecture de bibliothèque et c'est très instructif.

Pensez-vous que les congrès sur l'architecture des bibliothèques apportent au bibliothécaire une perspective plus élargie que la seule gestion d'un projet ? Pourquoi ?

Cela amène beaucoup de choses, car en voyant ce que font les autres on

s'aperçoit que les mêmes questions se posent partout, que parfois surgissent des questions nouvelles, et comment les collègues y répondent ; comment on organise le dépoussiérage des collections, comment on organise le stockage et la communication des collections, le reconditionnement de certaines collections fragiles, car on profite souvent des gros déménagements induits par des projets de restructuration pour mener des opérations que l'on n'a jamais le temps de faire sinon. Il est donc très utile, et à mon avis tout à fait indispensable de voir comment font les autres et d'essayer de s'en inspirer. Finalement, c'est le complément aux visites de bibliothèques. L'avantage d'un congrès comme Liber architecture, c'est qu'en deux jours et demi ça vous évite la visite d'une trentaine de bibliothèques.

Recherchez-vous davantage dans ces colloques des réflexions théoriques ou des recettes éprouvées ?

C'est vraiment les deux. Moi-même, lorsque je suis intervenu pour présenter le projet de la BNU, on voyait bien que les collègues avaient souvent des questions très pragmatiques.

Liber architecture a aussi pour ambition de faire se rencontrer architectes et bibliothécaires, mais cette rencontre parvient-elle à dépasser un niveau superficiel ?

Il est difficile de répondre à cette question, car bien souvent les architectes viennent avec des projets qui sont en cours, donc on voit des plans avec des images de synthèse et le dialogue, assez rare, du moins pour l'expérience que j'en ai, court le risque de rester relativement théorique. Je n'ai jamais vu de réunion avec un architecte ayant fini un projet et qui viendrait en discuter devant des gens qui le questionneraient sur tel ou tel aspect qui ne fonctionnerait pas, etc. Ça reste donc quand même un peu théorique, mais on peut quand même dire que d'une manière générale « *la sauce prend* ». D'ailleurs je ne pense pas que tous les projets se fassent dans la confrontation entre bibliothécaires et architectes. Il peut arriver qu'il y ait des projets à problèmes, mais dans l'ensemble cela marche quand même bien. Le contre-exemple que tout le monde a à l'esprit, ce sont évidemment les aberrations de la BNF avec, par exemple, les tours de verres pour lesquelles l'architecte n'avait pas réfléchi qu'il y avait derrière des collections, et pour lesquelles il a fallu rajouter des volets. Cela, c'est vraiment le contre-exemple. Ce qu'il y a de sûr, c'est qu'il faut vraiment établir un dialogue entre la partie usagers-bibliothécaires, le maître d'ouvrage et l'architecte. C'est absolument indispensable.

La gestion de projets architecturaux fait-elle partie du cœur de métier et devrait-elle donner lieu à des enseignements dans le tronc commun de la formation ?

Je peine à vous répondre. Il me semble néanmoins que la gestion de projet architectural ne va pas concerner toutes les personnes. Dans une carrière, il y a sans doute beaucoup de personnes qui n'auront jamais à faire un projet

architectural, donc, à mon sens, cela justifierait que cet enseignement reste optionnel. De plus, il est certain que ce n'est pas en deux heures ni même en quatre heures que l'on va apprendre des choses vraiment utiles. Mais en disant cela, j'ai un peu l'impression de me substituer à la direction des études de l'ENSSIB alors qu'il me manque des éléments pour répondre. Il est certain que cette formation est intéressante et apporterait quelque chose à tout le monde, mais il faudrait considérer tous les modules pour déterminer si cet enseignement a un caractère prioritaire par rapport à d'autres modules.

Pensez-vous que ce soit en adoptant dès le projet d'établissement un axe bibliothéconomique très clair que les bibliothécaires pourront demeurer maîtres de leur projet et dialoguer d'égal à égal avec l'architecte (qui adopte pour sa part un axe architectural) ?

Oui, car il est évident qu'un projet répond à une stratégie qui a été élaborée en amont. Un projet qui ne répondrait pas à une stratégie, c'est-à-dire à des lignes directrices qui vont guider l'action d'un établissement pendant les années à venir serait nécessairement voué à l'échec. Il faut avoir une vision très claire de ce qu'est le projet d'établissement, de ce qu'est la stratégie de l'établissement et c'est bien cela qui doit donner les grandes lignes du projet architectural. Par exemple, pour ce qui concerne la BNU, nous savions que dans la stratégie de l'établissement, il y avait le fait de rendre plus visibles nos collections, en particulier parce que nous sommes une bibliothèque qui a des collections qui vont du cunéiforme c'est-à-dire du XXVe siècle avant J.-C. jusqu'au numérique en passant par quasiment tous les pays et tous les continents. On savait que ces collections devaient être valorisées à la fois scientifiquement mais aussi visuellement et que cette valorisation passait par du libre accès, par la création de réserves muséographiques pour valoriser les documents patrimoniaux, la création d'espaces d'étude pour ces documents patrimoniaux, etc. C'est donc bien une vision stratégique du rôle de la bibliothèque qui nous a fait dire ensuite dans le préprogramme architectural que nous voulions des lieux de valorisation scientifique et culturelle, que nous voulions une partie muséographie, des places de lecture pour nos documents rares et précieux, etc.

L'architecte est-il habilité à prescrire certains comportements par l'aménagement de l'espace, ou bien cette dimension prescriptive devrait être réservée au bibliothécaire ?

Je pense que l'architecte intervient comme technicien, mais aussi comme artiste, et un bon architecte est aussi à mon sens quelqu'un qui s'est suffisamment imprégné de l'esprit du lieu qu'il rénove ou construit et de ses missions pour être en capacité de proposer des idées, donc cela ne me choque pas du tout que l'architecte soit presque prescriptif. Par exemple, dans le cas de la nouvelle bibliothèque municipale de Stuttgart l'architecte d'Asie du Sud-Est a élaboré un projet extrêmement influencé par une philosophie extrême orientale ; il souhaitait que la bibliothèque comporte un immense espace vide, une sorte de cube qu'il appelle « *le cœur* » qu'il a un peu conçu comme un espace de méditation, un espace très vaste dépourvu de tables et de chaises. On peut voir cela comme de

l'espace perdu, mais en même temps c'est aussi ce qui donne un supplément d'âme au bâtiment. Ça ne me choque donc pas du tout que l'architecte puisse avoir ce genre de prescription dans la mesure où il respecte le programme. L'un et l'autre ne sont nullement incompatibles. Ensuite, il y a l'usage que l'architecte imagine que les usagers vont faire de son lieu, et l'usage réel qui ne correspond pas toujours, car on sait très bien que c'est la vie de tout bâtiment. Dans toute construction architecturale, il y a des espaces que l'on pensait utiliser pour telle action et l'on se rend compte que les lecteurs les utilisent pour telle autre, nous ne sommes pas maître de cela.

Pensez-vous que les architectes accordent autant d'importance aux espaces du personnel qu'à ceux des usagers ? Est-ce une bonne chose ?

Diriez-vous que les architectes se concentrent trop sur les espaces les plus voyants de la bibliothèque au détriment d'autres espaces tout aussi importants ?

A la BNU ça a été une de nos préoccupations justement parce que dans les visites de bâtiments que nous avons faites, nous avons constaté que les architectes avaient tendance à privilégier ce qui allait être vu par le public et que la partie consacrée aux bureaux était souvent moins soignée. Je ne pense pas du tout que l'on puisse dire cela de la BNU car nous avons été très attentifs aux espaces internes, les espaces de travail, et également aux espaces de magasins, donc les espaces internes ont été relativement bien soignés. Nous voulions en profiter pour rénover complètement notre atelier de restauration, car quatre personnes y travaillent en permanence. Nous avons également été attentifs à avoir un mobilier correct dans les bureaux. Nos espaces de travail ne sont absolument pas des espaces au rabais, mais il est vrai que c'est assez fréquemment le cas. On tombe sur les questions de financement, et l'on doit bien faire avec son enveloppe.

Selon vous, une bibliothèque doit-elle nécessairement être construite selon les normes HQE ?

Non, nous n'avons pas la certification HQE, mais on utilise tout de même la géothermie, c'est-à-dire que ça n'est pas climatisé mais rafraîchi. Cela dit, la géothermie utilise l'eau qui doit être rafraîchie en été et réchauffée en hiver, donc cela consomme quand même de l'électricité. D'autre part, comme la coupole est classée, on n'a pas non plus installé de photovoltaïque sur les toits. Nous n'avons pas exclu les préoccupations écologiques, bien au contraire, car le bâtiment est tout de même relativement passif puisqu'il y a systématiquement du double vitrage, une bonne isolation, et que tout le système d'éclairage est pensé pour que suivant la lumière du jour il soit plus ou moins fort. La problématique énergétique et la problématique écologique ont été prises en compte. Mais en tant que bibliothécaires, ce à quoi nous avons surtout été attentifs c'est aux conditions thermo-hygrométriques dans les magasins, pour les lecteurs, mais aussi parce que l'on avait des magasins différenciés où se trouvaient les collections rares et précieuses, ces fameuses réserves visitables, une salle d'exposition où l'on doit être capable d'accueillir des pièces de tous les musées du monde avec des normes très strictes. Nous avons donc surtout été attentifs à cela.

Êtes-vous d'accord pour dire que les bibliothécaires désirent tellement éviter le bâtiment œuvre d'art qu'ils ont tendance à s'interdire d'exprimer leurs propres aspirations et à favoriser des programmes techniquement contraignants laissant peu de marge de manœuvre au créateur.

Lorsque l'on a un gros projet comme ça, ce n'est pas tellement le bibliothécaire qui rêve à l'architecture. Quand on travaille avec un architecte, il vient avec son projet, il a été choisi pour ce projet, donc à mon avis la démarche du bibliothécaire est plutôt une démarche d'adaptation. On ne part pas avec l'idée qu'on va remettre en cause le projet mais plutôt avec celle de s'adapter au projet. On sait bien que le dialogue avec l'architecte ne se fait pas dans ce sens-là. Un bibliothécaire qui se permettrait des remarques sur la conception architecturale se ferait très vite remettre à sa place par l'architecte. Ce n'est pas tellement notre rôle. Dans un chantier aussi lourd et complexe techniquement que celui de la BNU, les relations avec l'architecte, les discussions se font surtout sur des points d'adaptation, des points techniques, des points de faisabilité. C'est tellement lourd qu'on est très vite rattrapé par le réel et que la tentation de rêver est malheureusement vite balayée, parce qu'il faut quand même répondre très régulièrement à de vraies difficultés, de vraies questions qui peuvent avoir des incidences importantes.

Que souhaiteriez-vous ajouter librement sur le sujet ?

Il me semble qu'on a tendance à négliger l'importance de l'après projet. On le voit bien avec la BNU, qui a des fonctionnalités tout à fait au top de ce que l'on fait aujourd'hui, mais c'est extrêmement contraignant en termes de maintenance et d'entretien. Il faut vraiment avoir des équipes capables de relever le défi. La régulation thermo-hygrométrique, par exemple est très complexe à moduler, de même qu'une lumière plus ou moins forte suivant les espaces. Il y a quand même une maîtrise technique de fonctionnement de l'outil architectural qui est quelque chose qui a vraiment des conséquences fonctionnelles. On a un auditorium et une salle d'exposition qui sont aux normes pour accueillir tous types d'événements, d'expositions et de documents ; lors de notre dernière exposition nous avions des prêts de très grande valeur du musée du Louvre qui a un très gros niveau d'exigence. Cela signifie que l'on n'aurait pas pu fonctionner si l'on n'avait pas bénéficié de recrutements supplémentaires de la part de l'État et en particulier de recrutements techniques. On a un service technique qu'on a dû renforcer, un régisseur spécialiste de l'éclairage, de la scénographie d'exposition que nous n'avions pas auparavant et que l'on a recruté ; sans lui on ne ferait pas d'expositions. Après le dialogue vient donc la question de la mise en route, et là il faut pouvoir suivre, ce qui n'est pas le moindre défi. Je dirais presque que pour le bibliothécaire c'est là que les choses sérieuses commencent. Durant le chantier le dialogue passait par ce conservateur chargé de mission qui était censé faire tampon entre les demandes des uns et des autres, mais une fois que le chantier a été terminé, tout le monde a dû se coller au bâtiment neuf pour le faire vivre, le faire fonctionner (tout en recueillant aussi, il faut le dire, les compliments et les félicitations du public qui l'a très vite plébiscité, ce qui est une forme incontestable de valorisation du travail). Cela concerne tout le personnel, c'est une dimension

très importante.

ANNEXE 5 : ENTRETIEN AVEC NOËLLA DU PLESSIS.

REALISE LE 4 JUIN 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

J'ai travaillé sur le projet de nouvelle bibliothèque de Caen, une BMVR, en tant que chef de projet contenu. Je suis sur le projet depuis le début. Avant même de passer à la phase de programmation, il y a eu un projet scientifique et culturel qui déterminait ce qu'on attendait, déjà avec des grands axes d'architecture. Ensuite j'ai travaillé avec une société sur la programmation. Depuis le début du travail avec l'architecte, je suis dans toutes les réunions de préparation, d'ajustement, parce que le projet a beaucoup changé depuis la phase concurrent. Maintenant, je participe aux différentes réunions de chantier.

Comment s'est passé le travail avec le programmiste ?

Cela s'est très bien passé, parce que nous étions bien préparés. Un travail avec un programmiste sans savoir ce que l'on voudrait au départ et quelle est notre réflexion par rapport à ce que doit être une bibliothèque peut poser des difficultés. Nous avons passé plus d'un an à travailler sur un projet scientifique et culturel pour bien savoir ce que cela représentait pour nous, une bibliothèque, ce que cela devait devenir, quelle était son évolution. Le programmiste qui arrive là-dessus interpelle ce que l'on a imaginé, indique ce qui est impossible, comment ça peut se déterminer, comment des concepts peuvent se traduire dans l'architecture même. Nous avons eu un dialogue très constructif avec le programmiste. Les questions qu'il posait nous ont parfois amenés à changer de perspectives, à imaginer d'autres choses, parce que notre terreau intellectuel était bien préparé.

Diriez-vous que c'est en ayant un projet bibliothéconomique très clair que le bibliothécaire parvient à tenir sa position ?

Oui, tout à fait. C'est d'ailleurs ce qui a fait que nous avons été complètement respectés par l'architecte, et qu'il a été à l'écoute de ce que nous disions. C'est aussi cette clarté du projet bibliothéconomique qui permet de voir immédiatement ce qui, dans les propositions architecturales, est un plus pour le projet, et ce qui, au contraire, diminuerait sa qualité. L'architecte nous a totalement reconnus comme un interlocuteur à écouter. Il n'a même pas été nécessaire que la maîtrise d'ouvrage nous soutienne particulièrement auprès de l'architecte pour nous aider à faire entendre notre avis. Auprès de l'architecte, je représente les usagers. En tant que chef de projet contenu, c'était moi l'interlocuteur contenu. Dès la première réunion de présentation, on a vu spontanément les rôles se répartir.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ?

Oui, le bâtiment garde une place centrale. Toute notre réflexion sur la bibliothèque en 2008 portait déjà là-dessus puisqu'on nous disait qu'il était inutile de construire une bibliothèque alors qu'Internet était devenu la bibliothèque. En réalité, on a toujours des ressources physiques qui ne sont pas accessibles à distance, tous les livres ne sont pas numérisés, ne sont pas sous une forme électronique. Il faut bien présenter cette documentation qui n'est pas accessible à distance. Deuxièmement, je ne suis pas sûre que l'agora virtuelle corresponde à l'agora spatiale. On peut toujours créer des sollicitations sur un portail mais l'offre à distance est toujours plus éclatée, montre moins clairement les connexions, les parcours des collections. Spatialement beaucoup plus facile de créer des connexions entre les domaines, de voir quelle ossature a la culture, la connaissance. Spécialement pour des gens en perte de repères, la bibliothèque peut jouer cette fonction de repère, ne serait-ce que par la présentation de ses collections, et par des parcours qui ne sont pas toujours faciles à créer virtuellement. L'espace physique donne du sens, permet la découverte, permet l'échange, et puis une offre culturelle. Bien sûr on peut enregistrer une conférence et une rencontre avec un auteur pour la mettre en ligne, mais cela ne donne pas la possibilité d'agir en posant des questions. Il y a donc toute une offre qui a besoin des locaux physiques.

Y a-t-il encore un sens à désigner le bibliothécaire comme un maître d'usage faisant le lien entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre à une époque où ces usages ne cessent d'évoluer ?

Cela suppose que le bibliothécaire puisse évoluer. Il faut qu'il ait réfléchi à ce qu'est une bibliothèque, à son utilité, comment on peut s'adapter aux usages. S'il a fait cette démarche, oui je pense qu'on peut le qualifier de maître d'usage. Une bibliothèque coûte extrêmement cher, on ne peut pas lancer une collectivité dans un tel projet sans avoir bien clairement en tête les évolutions que l'on pressent. Il faut savoir où l'on pourra laisser la place à l'évolutivité afin que le bâtiment soit capable de s'adapter. C'est avant tout un travail d'équipe. Le projet scientifique et culturel, c'est vrai que c'est moi qui l'ai mené, mais je l'ai rédigé à partir des travaux de tous les groupes qui ont été mis en place. Ce n'est pas une personne qui a toutes les compétences, c'est un travail d'équipe.

Avez-vous participé à la désignation de l'architecte lors du concours ?

Oui, tout à fait. J'étais membre du jury.

Avez-vous eu le sentiment que votre voix avait été entendue ?

Oui, complètement. Le projet retenu l'a été à une très forte majorité et du

premier coup d'œil. S'il y avait eu réellement discussion, je pense que ma voix aurait été écoutée.

Pensez-vous que le dialogue compétitif soit un meilleur mode de sélection que le concours classique ?

Je ne sais pas. Nous l'avons pratiqué dans d'autres domaines, par exemple pour choisir le portail informatique. Je vois donc bien comment se pratique le dialogue compétitif et en quoi il est utile. Dans notre cas ça n'aurait pas apporté grand-chose. Dans un dialogue compétitif, on finit par affiner le projet, or dans le cas d'un projet architectural, normalement le projet a déjà été affiné avec le programmiste. Dans notre cas nous avons déjà un pré-projet avec notre projet scientifique et culturel.

En fait, même avec le dialogue compétitif c'est toujours un pari. Certaines sociétés ont l'air d'être les plus aptes à répondre, mais lorsqu'elles proposent la vraie réponse elles ne rentrent pas dans les critères de prix ou ne répondent pas bien. Je suis donc un peu réservée. Je dirais que dans le cas d'un projet architectural, cela pourrait être utile si ce projet n'était pas assez clair. Cela pourrait être une aide pour le clarifier.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou l'aménagement intérieur ?

Je pense que le bibliothécaire doit être présent tout au long du projet. Il est absolument indispensable que le bibliothécaire soit présent dans la phase de programmation. Si cette phase se faisait sans bibliothécaire, par la suite on pourrait toujours lui rétorquer que tout ce qu'il demanderait n'aurait pas été mis dans l'étude de programmation. Lorsqu'on est dans la conception architecturale et technique, il y a des choses sur lesquelles il a son mot à dire. Nous avons, par exemple, revu l'accueil qui ne correspondait pas à ce qui avait été présenté dans le concours, notamment au niveau des espaces d'exposition, que nous avons entièrement revus. Il s'agissait, au fond, de renvoyer aux termes du programme. Si l'on n'est pas là, même quand le dialogue est bon, ça peut dériver vite. En ce qui concerne l'aménagement mobilier, c'est l'architecte qui l'a, mais là aussi il est important d'être présent. Donc effectivement, il faut être là tout le temps.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque ?

Je pense que ce n'est pas une bonne chose que l'architecte soit chargé de la mission mobilier. Pour nous c'est le cas, et je pense que ça aurait été mieux que ce soit une autre personne. Est-ce que cela doit être le bibliothécaire ? Pas forcément. Il me semble qu'un œil extérieur est vraiment intéressant. Parfois, les bibliothécaires sont dans leurs désirs, manquent de recul et ne sont pas nécessairement les meilleurs. Ils doivent être associés, mais ils ne sont pas forcément les meilleurs pour être en charge de cette question, car on se priverait

d'un enrichissement. Mais c'est tout de même embêtant que cela soit l'architecte, parce qu'il voudra forcément avoir quelque chose qui soit complètement en accord avec le bâtiment et je pense qu'un regard extérieur apporte justement un décalage nécessaire.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

Oui, il y a très clairement eu une visée esthétique de la part de l'architecte. C'est normal, c'est le travail de l'architecte. Les rares fois où j'ai eu le sentiment que cela pouvait nuire à la fonctionnalité, il y a toujours eu une discussion. On essayait de trouver ensemble quelle était la réponse la plus juste sans que ni l'un ni l'autre ne cherche à imposer ses vues. Je n'ai pas le sentiment que finalement l'esthétique ait nui à la fonctionnalité. À chaque fois que je lui ai signalé des problèmes de fonctionnalités, il en a tenu compte. Je n'ai pas toujours été séduit par l'aménagement intérieur proposé, mais mes réserves portaient simplement sur la manière dont cela avait été habillé, la fonctionnalité était toujours là. Par exemple, alors que je ne suis pas très enthousiaste sur l'aluminium un mur entier en a été recouvert, mais on voulait qu'il nous serve d'espace d'exposition et nous avons bien nos cimaises, c'est l'essentiel. Le bibliothécaire ne doit pas non plus brimer la créativité de l'architecte. Du moment que la fonctionnalité est préservée, la parole est à l'architecte pour les choix esthétiques, même s'ils ne plaisent pas forcément toujours au bibliothécaire. Personnellement j'ai travaillé avec un architecte d'une intelligence rare avec lequel nous avons été en dialogue constant.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design conformément à la perspective du « Danish model program for library building » ?

Nous avons bien eu une enquête auprès des publics, mais qui s'est révélée un peu décevante car la société qui s'en est occupée l'a assez mal gérée. Nous n'avons pas eu de groupe d'usagers qui ait travaillé sur la question. Il me semble que pour un gros établissement, il est assez compliqué de faire travailler des groupes d'usagers, mais dans de petites structures, cela permet une véritable appropriation. Nous, nous avons été à l'écoute de petits groupes, par-ci par-là, qui nous faisaient remonter des choses, mais cela relevait plutôt de demandes particulières. Dans une grande bibliothèque, cela me semble difficile de créer le projet à partir des usagers. Et puis c'est aussi notre travail de prendre connaissance de ce qui se fait dans d'autres pays, des réflexions qu'il y a eues ailleurs. Vu notre connaissance des publics, c'est ce que l'on est en droit d'attendre. Pour faire une bibliothèque, on passe énormément de temps à lire des études sur les bibliothèques, où des études sociologiques. Consulter des usagers sur des points précis c'est une chose, mais sur le projet même de bibliothèque je ne crois pas que cela soit pertinent quand on a un gros établissement.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ? Pensez-vous que la bibliothèque troisième lieu doit donner lieu à un nouveau type d'architecture ? Les architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

Les Learning Centers concernent le domaine universitaire, mais nous avons intégré les nouveaux usages, et pris en compte des paramètres comme le fait de savoir si l'on peut se brancher partout, se connecter partout, quelles ressources on peut mettre à disposition. Ce que l'on a intégré, c'est au fond le nomadisme de l'utilisateur, sa volonté d'avoir tout sous la main tout de suite. Nous avons aussi construit des parcours de découverte, des sollicitations. Voilà ce que nous avons intégré des nouveaux usages, même si nous ne sommes pas dans la dynamique des Learning Centers.

Dans notre cas, le projet scientifique et culturel de la bibliothèque a précédé l'émergence de la notion de troisième lieu, mais beaucoup de choses correspondent. Les bibliothèques, en général, ont à la fois une fonction d'espace public et une fonction d'accès à la connaissance et aux loisirs. Avant, on était plus centré sur une bibliothèque privilégiant l'accès à la culture, à la connaissance et aux loisirs, donc envisagée en tant que ressource documentaire. Ce qui était primordial, c'était la présentation des ressources documentaires. Désormais, la notion d'espace public s'est davantage affirmée – espace public qui est un lieu d'échange entre usagers et usagers d'une part, entre usagers et bibliothécaires d'autre part. Ce sont ces échanges qui enrichissent notre offre culturelle et de connaissances. Avec cet usager acteur, on a une prise en compte beaucoup plus importante des publics, en termes de lieux d'accueil et de convivialité ; les bibliothèques actuelles veillent particulièrement à la convivialité. La convivialité peut s'entendre au sens du confort d'usage mais aussi au sens de l'échange fructueux qui permet d'avoir une offre enrichie dans la bibliothèque. Ça infuse de plus en plus dans les bibliothèques.

Ces nouveaux usages que vous venez d'explicitier appelle-t-ils de nouveaux types d'architecture ?

Oui, désormais on ne peut plus avoir de bibliothèque où tout l'espace est occupé par la présentation des ressources. Si l'on veut que la bibliothèque soit un lieu d'échange, cela doit s'afficher dans le bâtiment : on doit trouver tout de suite des places où l'on peut s'asseoir, seul ou en petits groupes, des espaces où des sortes de petits forums publics puissent se mettre en place. Les bibliothèques sont trop focalisées sur l'abondance alors qu'elle nuit parfois à la recherche. Les lieux qu'on met à la disposition du public doivent être non seulement confortables mais aussi solliciter la participation du public. On doit intégrer dans l'architecture des bibliothèques ces espaces avec moins de ressources. Des lieux où l'utilisateur a la première place, car si l'on n'a pas d'utilisateurs ce n'est pas la peine d'avoir des collections. Cela, il faut pouvoir l'afficher architecturalement.

Avez-vous réalisé des visites de bibliothèque ?

Oui, mais plutôt pour les élus. Avant de commencer le projet scientifique et culturel, on a demandé que les élus soient associés à cette réflexion, et il était donc nécessaire qu'ils connaissent mieux les bibliothèques. J'ai aussi fait venir des intervenants extérieurs pour leur expliquer. Nous avons visité des bibliothèques, une que je trouvais bien et l'autre non, pour qu'il puisse s'imaginer eux-mêmes ce qu'ils attendaient d'une bibliothèque. J'estime que les élus doivent être envisagés comme une partie usagers. Ils étaient moins là au titre de la collectivité que pour savoir ce qu'ils attendaient d'une bibliothèque. On a aussi fait des visites pour le personnel, car sinon c'est trop conceptuel. Il faut montrer ce que sont les bibliothèques modernes.

L'architecte avec qui vous avez collaboré avait-il déjà dessiné une bibliothèque ? Selon vous, cela a-t-il été un plus ?

C'est le cabinet OMA, qui avait déjà concouru pour deux projets, celui de Jussieu et de la BNF, mais qui n'avait pas abouti. C'est donc la première bibliothèque construite en France par le cabinet. Il avait déjà construit des bibliothèques à l'étranger et l'on retrouve, par exemple certains éléments comme les croisillons de la bibliothèque de Seattle dans l'architecture de notre bibliothèque. C'est vrai que les architectes qui ont déjà construit des bibliothèques ailleurs peuvent être tentés de réutiliser certains éléments. Personnellement, j'ai apprécié la fraîcheur de notre architecte qui venait sans idées préconçues, qui était véritablement à l'écoute.

L'architecte est-il habilité à prescrire certains comportements par l'aménagement de l'espace, ou bien cette dimension prescriptive devrait-elle être réservée au bibliothécaire ?

Pour moi, un architecte qui a une vision prescriptive de la bibliothèque ne peut pas être un bon architecte. Le rapport entre architecte et bibliothécaire devrait être ouvert sur le dialogue. L'architecte qui a une vision de ce que devraient être les bibliothèques, une position prescriptive, est quelqu'un qui n'écoute pas et qui donc n'avance pas. Il est vrai que pour l'architecte, méconnaître le domaine des bibliothèques est aussi quelque chose de gênant ; il faut quand même s'être renseigné sur ce que sont devenues les bibliothèques. L'approche prescriptive est aussi celle qui court le risque de la reproduction. Mieux vaut avoir quelqu'un capable de s'imbiber de ce que souhaitent bibliothécaires, qui d'ailleurs doivent eux aussi faire la même chose vis-à-vis de l'architecte. Il serait tout aussi dramatique que les bibliothécaires aient une idée préconçue de ce que devrait être l'architecture. À partir de cette capacité d'absorption, l'architecte doit être à même d'apporter sa propre image et sa traduction, mais sans idée préconçue d'avance.

Selon vous qu'est-ce qu'un architecte ? Quelle impression personnelle avez-vous gardé de la collaboration avec l'architecte ? Qu'avez-vous le plus ou le moins apprécié ?

L'architecte est celui qui donne du corps à nos rêves de bibliothécaires – ce qui suppose de ne pas couper les ailes à ces rêves. Ce que j'ai préféré dans le travail avec l'architecte, c'est cette capacité à échanger, au point que j'avais l'impression que nos deux esprits travaillaient en même temps, chacun rebondissant sur la pensée de l'autre. J'ai aussi appris énormément de choses, et ça c'est formidable.

Diriez-vous que pour les architectes, le programme n'est qu'un simple pensum qu'ils n'intègrent pas vraiment à leur projet par manque de reconnaissance du travail des programmistes ?

Non, je ne dirais pas que le programme soit négligé, ce sont plutôt des ajustements que nous voyons ensemble. Notre programme était précis et a été tenu jusqu'au bout. Au début, quand les architectes concourent ils ont une vision complètement extérieure du programme, donc les esquisses des concours ne correspondent pas à ce que l'on souhaitait. C'est le cas même lorsque cette traduction est bonne et présente des aspects très intéressants. Il faut souligner que l'architecte n'est pas dans une stricte application mais dans une traduction éclairée du programme, qui constitue justement un enrichissement.

Diriez-vous que les architectes se concentrent trop sur les espaces les plus voyants de la bibliothèque comme la façade et le hall au détriment d'autres espaces tout aussi importants ?

Non, pas du tout. Dans notre cas tout a été réfléchi et soigné jusqu'au bout. Les bureaux ont eu un traitement identique, en qualité et en esthétique au reste des espaces publics, par exemple.

Pensez-vous que l'initiation à la gestion de projet architectural fasse partie du cœur de métier et doive être enseignée dans le tronc commun de la formation des conservateurs à l'Enssib ?

En réalité, on sort toujours d'une telle école en ignorant beaucoup de choses. Je ne suis pas persuadée qu'on ait besoin d'avoir des cours sur l'architecture quand on est à l'ENSSIB. Ce que l'on a besoin d'apprendre ce sont les attentes des publics vis-à-vis des bibliothèques, et quels sont les espaces dans la bibliothèque, ce qui est différent de la notion d'architecture proprement dite. Il y a des gens qui font toute leur carrière sans être jamais confrontés à des projets d'architecture, qui n'auront jamais de restructuration à faire et qui ne rencontreront jamais un architecte.

Comment enseigner les espaces de la bibliothèque sans mobiliser aucune compétence architecturale ?

Les compétences architecturales, on peut les faire intervenir dans ce cadre-

là, mais on peut réfléchir en termes d'aménagement intérieur sans être architecte. Ce qui me paraît essentiel c'est de mettre le point d'entrée sur les publics, et à partir de là sur l'évolution des espaces que l'on propose, et non pas de prendre comme point d'entrée l'architecture.

Avant d'occuper cette place de chef de projet, étiez-vous compétente en matière de chantier de bibliothèque ?

Je n'ai pas eu de cours d'architecture, et pourtant dans d'autres fonctions où j'étais directrice de BDP, j'ai eu à dialoguer avec les architectes pour tenir le rôle d'accompagnateur dans des projets de petites bibliothèques sur le territoire. J'ai fait la restructuration d'une BU Droit-Lettres avec un architecte sans avoir eu de cours d'architecture. Ça, ce n'est pas très grave, on apprend au fur et à mesure. Je savais lire des plans car dans la vie de tous les jours on a parfois besoin de plans, ne serait-ce que lorsque l'on fait des travaux chez soi. Il n'est pas utile d'apprendre la lecture de plans à l'ENSSIB, il vaut mieux le faire dans un stage où plusieurs corps de métiers interviennent. Il est vrai qu'il s'agit d'une compétence importante et que cette représentation spatiale n'est pas simple, mais ce n'est pas la peine de faire une initiation pour tout le monde. En revanche, ce qui est indispensable c'est d'avoir toujours de la formation continue sur la construction des bibliothèques.

Pensez-vous que les congrès sur l'architecture des bibliothèques apportent au bibliothécaire une perspective plus élargie que la seule gestion d'un projet ? Pourquoi ?

Oui, c'est intéressant, car cela permet justement aux bibliothécaires de s'imprégner d'autres manières de penser. L'intérêt n'est pas de piller des idées, mais de voir quelles réflexions ont les autres, comment ils abordent les choses. J'ai participé à des journées d'étude et des colloques, à l'ENSSIB ou à l'ABF. Ce qui est bien c'est que dans ces journées d'étude il n'y a pas que des bibliothécaires, mais aussi des urbanistes, des sociologues... Quand je réfléchissais sur la bibliothèque, il m'est arrivée de lire des géographes. Dans les colloques il ne faut pas qu'il n'y ait que des discours de bibliothécaires. On ne s'enrichit pas en circuit fermé, on a absolument besoin de savoir comment les autres appréhendent les choses, quelle est leur logique.

Êtes-vous d'accord pour dire que les bibliothécaires désirent tellement éviter le bâtiment œuvre d'art qu'ils ont tendance à s'interdire d'exprimer leurs propres aspirations et à favoriser des programmes techniquement contraignants laissant peu de marge de manœuvre au créateur ?

Le fait de porter un projet scientifique et culturel est au fond une manière de rêver – en ce qui nous concerne, nous nous sommes tout autorisé, en mettant toutes les contraintes de côté. C'est le programmiste qui nous a ensuite ancrés dans la réalité et replacés dans la dimension fonctionnelle. C'est alors qu'on essaye de voir comment traduire fonctionnellement le rêve initial. L'architecte a sa vision esthétique, mais prend en compte l'aspect fonctionnel. Personnellement, je n'avais

pas de vision esthétique de la bibliothèque et j'attendais justement de l'architecte qu'il amène une vision esthétique d'une proposition fonctionnelle. Dès le début, j'ai fait une répartition des rôles : j'ai rêvé sur de la fonctionnalité et non pas sur de l'esthétique, et je me suis ensuite demandée comment j'avais retrouvé ce rêve de fonctionnalité. L'architecte arrive ensuite avec son esthétique et réagit à cette proposition. Il y a eu un changement d'architecte au début, j'étais dérangée par une approche esthétisante, nordique, avec beaucoup de blanc, et des touches de noir et d'aluminium. Cette vision esthétique me dérangeait par son manque d'énergie, mais je ne prétendais pas lui substituer ma propre vision esthétique. Ce qui m'importe, c'est que l'esthétique et le fonctionnel se rencontrent, ce qui ne peut se faire que si l'on est deux, animés d'une même volonté de faire ensemble quelque chose.

Pensez-vous qu'il soit utile, ou même nécessaire de développer des outils de dialogue entre l'architecte et le bibliothécaire : quels pourraient-ils être ?

En ce qui nous concerne, nous avons un dialogue constant avec l'architecte, à base d'échanges de documents et d'entrevues fréquentes. Il y avait un outil commun qui était une simple plate-forme pour partager tous les dossiers. Je ne crois pas que ce soit les outils qui facilitent le dialogue. S'il n'y a pas de volonté de dialogue au départ, on peut ajouter n'importe quel outil, il ne fonctionnera pas. Le dialogue commence lorsqu'on a une reconnaissance réciproque des compétences par chacun de chacun.

Auriez-vous des choses à ajouter librement sur le thème de l'architecture envisagée par les bibliothécaires ?

Non, je pense que l'on a fait le tour de la question. Ça ne marche bien entre le bibliothécaire et l'architecte que parce que chacun écoute l'autre et le respecte.

ANNEXE 6 : ENTRETIEN AVEC ISABELLE ELEUCHE

REALISE LE 9 JUIN 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

J'ai travaillé sur deux projets, la BU Sciences, achevée en 2009 et la BU Santé, qui a ouvert en septembre 2015. Pour la BU Sciences, je suis intervenue sur le suivi de chantier mais j'ai pris connaissance du projet, et c'est un projet où l'on a davantage été impliqués dans les réflexions de l'architecte et de son équipe, en grande autonomie. Pour la BU Santé on a travaillé plutôt en amont avec l'architecte mais le service Patrimoine de l'université, maître d'ouvrage, a été plus présent et nous a laissé un peu moins les mains libres pour faire évoluer le projet.

Y a-t-il eu des programmistes sur les deux projets ?

Oui. Pour la BU science, il y a eu un programme extrêmement détaillé qui n'a d'ailleurs pas forcément été suivi, car lorsqu'on fait un programme très en amont, quand on arrive à la phase de réalisation des choses ont pu évoluer dans les pratiques. Certaines choses se sont donc ajustées en cours de chantier. Pour la BU santé, c'était un peu plus compliqué parce que les programmistes successifs qui ont programmé l'ensemble du bâtiment dans lequel la BU était incluse ont dû revoir plusieurs fois la copie, car le programme de l'université était très mouvant ; c'est finalement moi qui ai réécrit le programme pour la BU Santé, avec un impératif qui était que ça devait tenir sur deux ou trois pages.

Diriez-vous que pour les architectes, le programme n'est qu'un simple pensum qu'ils n'intègrent pas vraiment à leur projet par manque de reconnaissance du travail des programmistes ?

Les expériences ont vraiment été très différentes. Pour la BU Sciences, c'est la bibliothèque qui a souhaité que certaines choses évoluent dans le programme. On était donc très content d'avoir une écoute attentive de l'architecte qui a ajusté en fonction de nos besoins et surtout de l'évolution des besoins. Cela a vraiment été très fructueux. Pour la BU santé, cela était un peu l'inverse, car à chaque fois l'équipe de maîtrise d'œuvre nous ramenait au programme en disant « *ce n'était pas écrit dans le programme* », alors qu'il y avait des choses que l'on souhaitait parfois faire évoluer à la marge. Nous étions contraints à la fois par la maîtrise d'œuvre, qui était plus rigide sur certaines choses et souhaitait ne pas dévier du programme initial, et par la maîtrise d'ouvrage déléguée, qui assistait l'université, qui considérait que si l'on déviait le programme, cela allait forcément coûter plus cher.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou l'aménagement intérieur ?

Pour moi c'est vraiment transversal. Il est important que le bibliothécaire soit là le plus possible et sur l'ensemble de ces phases. Au stade de programmation il est très important d'exprimer les besoins même s'il y a la difficulté de se projeter sur les 15 ou 20 prochaines années en se demandant comment les besoins vont évoluer. La phase de conception, selon le calendrier, se situe plus ou moins loin du programme, et là c'est vraiment intéressant de travailler avec l'architecte à redéfinir ou à réexpliquer ce qui est dans le programme, puisque parfois ça n'est pas évident, notamment lorsqu'ils n'ont pas fait de bibliothèque avant, comme c'était le cas à la BU Santé, où il a été nécessaire d'explicitier ce qu'il y avait dans le programme et ce que nous avons voulu dire. Nous avons été très satisfaits d'avoir des véritables phases d'échange avec l'architecte pour réexpliquer, et pour les deux projets, c'est peut-être une particularité, on a tenu à les emmener l'un et l'autre visiter d'autres projets réalisés récemment pour leur montrer ce qui se faisait et qu'ils puissent s'inspirer de certaines expériences.

Ces visites ont-elles eu lieu sur la région, en France, ou à l'étranger ?

Pour la BU Sciences, ça a été jusqu'à l'étranger mais je n'étais pas là à ce moment. Pour la BU Santé, nous sommes allés visiter des bibliothèques à Paris. L'architecte est aussi venu visiter la BU Sciences pour voir ce que nous avons fait puisque c'était relativement récent.

Dans le fait de se confronter à travers ces visites à d'autres bibliothèques, que recherchez-vous particulièrement ? Est-ce un état d'esprit, des solutions techniques ?

Pour la BU Sciences, même si je n'étais pas présente à ce moment-là c'était plutôt l'esprit de la bibliothèque, il s'agissait de voir ce qui se faisait et à quoi l'on pouvait être attentif. Dans les conceptions parfois un peu classiques des bibliothèques, il est important de voir ce qui se fait à l'étranger ou d'innovant. Pour la BU Santé, j'y ai été particulièrement attentive parce que l'architecte, Philippe Beaujon, de l'agence Vurpas, était très ancré dans une démarche patrimoniale et avait le souci de refaire la bibliothèque, sinon à l'identique de sa conception dans les années 30, du moins de s'en rapprocher énormément, et j'étais assez inquiète qu'on ne se situe pas assez dans le XXI^e siècle. Pour la BU Sciences l'architecte était Philippe Audart, de l'agence AFAA, qui avait déjà réalisé une BU à Lyon 3, la problématique n'était pas la même. Pour la BU Santé, l'ancrage patrimonial et le fait que l'architecte n'ait pas réalisé de bibliothèques ou presque, puisqu'il avait bien fait une petite bibliothèque à Trevoux, mais qui était vraiment conçue comme un écrin pour les livres anciens et le patrimoine et l'on ne voulait surtout pas qu'il refasse cela. On a parfois bataillé pour lui faire accepter certaines choses qui n'étaient pas évidentes pour lui.

Le rapport bibliothécaire / architecte change-t-il quand on rentre dans des problématiques de rénovation ?

La difficulté ne porte pas sur le dialogue avec l'architecte, mais bien sur la contrainte technique en tant que telle.

Le souci patrimonial que vous avez mentionné n'est-il pas propre aux réhabilitations ?

Oui et non. Ici, en BU Sciences, il s'agissait d'une réhabilitation d'une BU des années 1960, mais sans qu'il y ait la volonté de refaire quelque chose d'identique. On était dans un cadre avec des contraintes techniques fortes, mais avec la volonté de faire un lieu de vie, quelque chose de nouveau qui n'avait pas du tout été présent dans la construction de cette bibliothèque. En revanche, pour la BU Santé, l'esprit était de s'inscrire dans le patrimoine, de rénover les caissons avec des effets esthétiques très réussis, en concevant la bibliothèque comme un théâtre ce qui a conduit à des choix de couleurs particuliers pour réaliser une certaine mise en scène. C'était plus contraint car dès que l'on voulait quelque chose d'innovant comme placer des écrans d'information, c'était difficile à accepter pour l'architecte car cela ne s'inscrivait pas dans une bibliothèque patrimoniale traditionnelle.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

Pour la BU Santé, il y a très clairement eu un souci esthétique qui a pu prendre le pas sur le niveau fonctionnel, et la nécessité très claire d'un rééquilibrage grâce au dialogue. Ça s'est passé en bonne intelligence. Je connais des collègues avec qui le dialogue avec l'architecte était impossible. Pour nous cela n'a pas du tout été le cas, mais il a fallu beaucoup revenir sur ces questions-là, argumenter, et parfois l'architecte nous laissait sans nouvelles en repoussant à plus tard ces questions et c'était à nous de revenir à la charge et de ne pas lâcher pour obtenir ce que l'on voulait. Il a fallu presque un acharnement de notre part pour obtenir des choses qui n'étaient vraiment pas naturelles pour lui. La plupart des choix étaient effectivement d'ordre esthétique et patrimonial. On voulait réussir à dialoguer efficacement car on a vraiment l'habitude de travailler dans le respect mutuel. Les architectes connaissent leur métier, conçoivent des choses et l'on doit aussi respecter leur vision, mais l'on a été très contraint par ce qu'il avait imaginé, des mobiliers s'inscrivant dans son bâtiment de telle et telle couleur et qui ont d'ailleurs entraîné un surcoût très important parce que nous avons choisi de respecter ses options. On ne lui avait pas confié le choix du mobilier, on avait volontairement gardé cela dans l'escarcelle du bibliothécaire, mais l'on n'a pas voulu s'inscrire complètement en décalage par rapport au projet global.

Pouvez-vous préciser ? Comment se fait-il qu'il ait choisi le mobilier puisqu'on ne lui avait pas confié ce choix ?

En fait il avait conçu le concept global. Il a dessiné des mobiliers très sombres, de teinte bois foncé. On ne lui a pas confié l'enveloppe budgétaire parce que l'on voulait garder la mainmise dessus pour piloter nous-mêmes ce choix, mais comme nous ne voulions pas nous heurter, nous avons respecté sa préconisation. En revanche, on a choisi du mobilier plutôt de confort comme des canapés et des fauteuils, et là on ne lui a même pas demandé son avis. Il a été assez fâché de nos choix parce que comme la bibliothèque est très sombre, que la moquette est foncée et les mobiliers en bois foncé, l'on a volontairement choisi des couleurs de mobilier qui tranchaient beaucoup pour faire ressortir les éléments et avoir quelque chose de dynamique.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque?

Pour moi, c'est très nettement aux bibliothécaires de choisir. Dans notre cas on sait très bien qu'il n'aurait pas fait les mêmes choix que nous. Ce qu'il voulait, c'était quelque chose qui soit dans l'harmonie avec le même type de teintes partout. Nous trouvions cela neutre et sombre, et nous voulions avoir quelque chose de plus dynamique pour accueillir des étudiants. Nous ne voulions pas avoir ce côté trop pesant du patrimoine, de l'uniforme, du conformisme.

L'architecte avec qui vous avez collaboré avait-il déjà dessiné une bibliothèque ? Selon vous, cela a-t-il été un plus ?

Pour moi, que l'architecte ait réalisé une bibliothèque ou pas auparavant, l'important c'est sa capacité à dialoguer avec le bibliothécaire, pour vraiment comprendre les besoins fonctionnels et les contraintes ainsi que les usages des étudiants. C'est ce qui permet de faire quelque chose qui soit réussi en termes d'esthétique et de fonctionnalité, très efficace et qui répond bien aux besoins. Si ce premier critère est satisfait, peu importe l'expérience. Dans un deuxième temps, pour avoir travaillé avec les deux types d'architecte, il est vrai que c'était un peu plus facile avec celui qui avait cette expérience, car l'on n'avait pas besoin d'explicitier bien longtemps, et il était plus réactif vis-à-vis des besoins que l'on exprimait sans jamais les contester. Il respectait parfaitement l'expérience que nous avons de notre propre métier, et qui était éclairante pour ses propres choix. Pour l'autre architecte, c'était beaucoup plus laborieux.

C'est donc de la part de l'architecte qui a déjà construit une bibliothèque une intelligence non seulement du bâtiment, mais aussi une capacité à dialoguer ?

Tout à fait, grâce à leur expérience les architectes dialoguent plus aisément avec des bibliothécaires.

Y a-t-il encore un sens à désigner le bibliothécaire comme un maître

d'usage faisant le lien entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre à une époque où ces usages ne cessent d'évoluer ?

Pour moi, très clairement, oui. On l'a vu dans le cadre de la BU santé où le maître d'ouvrage et la maîtrise d'ouvrage déléguée ne connaissaient pas du tout le fonctionnement d'une bibliothèque. On a donc vraiment apporté une expertise, parce qu'il y a quand même des usages spécifiques, même si l'on n'a pas de boule de cristal pour anticiper tous les nouveaux usages à venir. On pressent quand même des choses, on a une idée sur les types d'espace que l'on veut en se disant qu'on pourra toujours reconfigurer tel ou tel, lui donner une autre utilité, une autre vocation, alors que ça l'université n'en a pas du tout conscience. Nous sommes dans une phase de préparation d'un autre projet, d'extension de bibliothèque, où l'on est confronté à une autre difficulté qui est que le responsable de la faculté concernée, s'appuie beaucoup sur les opinions des étudiants ici et maintenant. On a dû beaucoup discuter, en rappelant que les pratiques pédagogiques évoluent, qu'il va y avoir des changements dans l'organisation et la configuration pour y répondre, qu'il faut tout de suite prévoir tel et tel type d'espaces, et ce, alors que les étudiants refusaient en disant « *ce que l'on veut c'est le maximum de places assises* ». Des tables au kilomètre leur auraient suffi, et nous avons insisté pour avoir aussi des carrels et des salles de formation de groupes.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design (conformément à la perspective du Danish model program for library building).

Ça peut être une bonne idée de faire participer les usagers mais seulement dans une certaine mesure. Sans être corporatiste, il ne faut pas que les usagers se substituent aux bibliothécaires parce qu'ils ne voient souvent qu'une petite partie de leurs besoins, ou bien des besoins immédiats qui ne sont pas forcément dans la mouvance que l'on voit en visitant des bibliothèques, notamment à l'étranger, et souvent, d'un certain point de vue, ils sont en avance sur nous. Cela, les usagers actuels de nos bibliothèques ne le connaissent pas.

Comment l'avis des usagers a-t-il été recueilli ?

Pour la BU Sciences, je n'en ai aucune idée. Pour la BU Santé, on avait travaillé avec un panel d'étudiants dont les besoins en bibliothèques se réduisaient à des tables des chaises et des lampes. Lorsqu'on évoquait des carrés individuels ou du travail en groupe, cela ne leur parlait absolument pas. Or on se rend compte que les Carrels que nous avons réalisés sont pris d'assaut et les salles de travail en groupe également. Donc on répond aux besoins en allant au-delà de la demande exprimée par les usagers.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ? Pensez-vous que la bibliothèque troisième lieu doit donner lieu à un nouveau type d'architecture ? Les

architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

Pour les bibliothèques de Lyon 1, c'est la BU Sciences qui est la plus aboutie dans ce concept-là, la BU Santé ayant eu des problèmes de place qui ont vraiment contraint le projet ; au départ on avait prévu d'avoir un espace cafétéria qu'on n'a pas pu implanter dans la bibliothèque. C'est vrai que l'on ne construit pas de la même façon, notamment en termes d'implantation des collections et de places. Dans ce nouveau type de bibliothèque il faut sectoriser davantage, c'est-à-dire avoir des espaces dans lesquels on a des collections et d'autres où l'on n'en a pas du tout plutôt que de vouloir en mettre un peu partout en installant les salles de lecture autour. On peut alors avoir de vrais espaces où les bibliothécaires ne craignent pas pour leurs ouvrages et leurs périodiques, et qui seraient dans le temps plus modulables, car lorsqu'on implante des kilomètres linéaires de collections, lorsque l'on doit repenser l'espace, c'est plus compliqué. Il serait aussi souhaitable de concevoir des espaces plus petits. À la BU Sciences on a de grandes salles de lecture, la contrainte c'est que maintenant si l'on veut redéployer les espaces, on a de grands plateaux que l'on n'arrive pas à isoler notamment phoniquement, ce qui contraint aussi les projets que l'on peut avoir de réorganisation en interne.

Ces grands plateaux ne laissent-ils pas la possibilité d'utiliser des cloisons légères pour restructurer l'espace ?

Je trouve que c'est compliqué parce que tout ce qui est câblage etc. n'a pas été fait pour ça et l'on n'a pas forcément les prises au bon endroit sur de grands espaces que l'on veut recloisonner ; l'emplacement des piliers notamment posait problème. Ça peut se faire mais c'est un peu plus compliqué. L'éclairage n'est pas le même, la ventilation doit être prise en compte. La technique contraint donc beaucoup les choix qui sont faits et impacte les éventuelles réorganisations d'espace à l'intérieur. Les choix techniques sont calculés pour un certain type d'espace et si l'on recloisonne à l'intérieur, s'ajoutent des contraintes en termes de sécurité, d'évacuation. C'est aussi plus complexe de réorganiser ces espaces peu de temps après une réhabilitation, car lorsqu'une bibliothèque est relativement récente, il est difficile de justifier de nouvelles dépenses auprès de sa gouvernance.

Durant le projet, quelles étaient vos relations avec les architectes ? Ont-elles parfois été conflictuelles ? Se sont-ils retranchés derrière un statut d'expert pour vous dénier le droit d'exprimer votre point de vue ?

C'est effectivement le risque. Ça ne s'est pas du tout produit comme ça pour la BU Sciences. Pour la BU Santé le dialogue a été relativement aisé avec l'architecte qui a conçu le projet, en revanche avec son assistant qui est lui aussi architecte et qui suivait le chantier, il y avait une réelle tendance à se réfugier derrière ce type de discours : « *nous sommes les architectes, nous connaissons les contraintes techniques, on ne peut pas faire ceci, on ne peut pas faire cela* ». Il a même fallu parfois le contourner pour s'adresser directement au-dessus.

Avez-vous participé à la désignation de l'architecte ? Pensez-vous que le bibliothécaire devrait systématiquement y participer ?

Oui tout à fait. En amont, il a fallu convaincre l'université de notre expertise, justement en s'appuyant sur l'expérience de la BU Science qui nous a permis de faire état de notre réelle expérience.

N'est-ce pas étonnant qu'il ait fallu convaincre la maîtrise d'ouvrage alors que c'était l'université, qui a tout intérêt à ce que sa bibliothèque soit valorisée par l'expertise des bibliothécaires?

C'est sans doute dû à la situation locale. On n'a eu aucun mal à discuter avec la gouvernance de l'université en revanche les services techniques, donc la direction du patrimoine s'est initialement retranchée derrière le discours qui consistait à dire : « *vous n'êtes que des usagers* ». C'est ce barrage-là que nous avons dû passer, car ils voulaient gérer tous seuls la réhabilitation, et c'est avec eux que nous avons le plus bataillé, car ils ne souhaitaient pas que l'on contacte directement l'architecte, ne comprenaient même pas qu'on le fasse et se sentaient dépossédés du projet. C'était vraiment une lutte de territoire. Pour franchir ce barrage nous avons pu nous appuyer sur les enseignants-chercheurs qui nous avaient vus à l'œuvre ici et qui disaient que l'on avait cette expertise-là et qui ont légitimé notre présence dès le début du projet. Cela a été très précieux. J'ai montré que lorsqu'on s'impliquait c'était jusqu'au bout, et j'ai lu avec attention l'ensemble des candidatures. J'ai fait des remarques sur chacun d'entre eux et la maîtrise d'ouvrage délégué s'est rendu compte que l'on avait quelque chose à dire et que nous représentions un réel apport dans le projet. J'ai donc été présente également lors des auditions où il y a eu quatre candidats.

Pensez-vous que le dialogue compétitif soit un meilleur mode de sélection que le concours classique ?

Je n'ai pas cette expérience, mais dans le concours classique que j'ai suivi, les dossiers étaient très complets et il y a eu un temps d'échange suffisant. Il est vrai que l'un des candidats n'a pas du tout été convaincant. C'était un cabinet étranger qui proposait un binôme avec un architecte local, et l'on s'est rendu compte que c'était juste de l'affichage. On craignait qu'un architecte lointain risque de ne pas être très présent ni très réactif aux demandes. Ce candidat a donc été éliminé assez vite. Il y avait donc trois dossiers solides avec des agences reconnues. Mais on a senti de la part de l'université et surtout de la maîtrise d'ouvrage délégué un réel besoin d'être rassuré, essentiellement sur des questions de calendrier et de respect de l'enveloppe financière, au point qu'on a pu avoir le sentiment qu'on n'accordait qu'une importance relative au projet lui-même.

Êtes-vous d'accord pour dire que les bibliothécaires désirent tellement éviter le bâtiment œuvre d'art qu'ils ont tendance à s'interdire d'exprimer leurs propres aspirations et à favoriser des programmes techniquement contraignants laissant peu de marge de manœuvre au créateur ?

C'est un risque de positionnement du bibliothécaire que de se tétaniser face à l'architecte, parce qu'il y a aussi beaucoup de discours autour de cette relation extrêmement difficile et parfois conflictuelle. On peut donc se retrancher très vite derrière des aspects très concrets. Pour être partie en formation avant de gérer des projets, je l'ai beaucoup entendu et je comprends tout à fait cette espèce de repli derrière ce rôle de gardien du temple fonctionnel.

Vous avez entendu des collègues tenir ce type de discours ?

Oui, le fait de dire que l'architecte ne nous écoute pas et fait n'importe quoi parce qu'il n'est préoccupé que de sa grande œuvre et n'accorde aucune attention aux préconisations des bibliothécaires. C'est vraiment le discours ambiant, qui est très dommage, car on risque d'arriver avec une appréhension en se disant qu'il va falloir faire attention.

Diriez-vous que ce discours ne correspond nullement à la réalité ?

Pour les architectes que j'ai rencontrés, cela n'a heureusement pas correspondu à la réalité, mais ce n'est sans doute pas une généralité. Bon nombre de collègues relatent des expériences difficiles, ce discours n'est donc pas seulement fantasmagorique. Mais il faut se mettre à l'écoute et dépasser cette appréhension en expliquant à l'architecte que l'on respecte tout à fait son projet et que l'on est là aussi pour servir ce projet, même si l'on est deux parties différentes qui œuvrent à la réussite du même projet. Ce discours peut aussi être apaisant pour l'architecte, s'il comprend qu'il n'aura pas à subir un bibliothécaire pénible prétendant lui dicter ce qu'il doit faire, mais un partenaire pour une co-construction. J'ai eu cette démarche avec l'architecte de la BU Santé, en montrant tout de suite que je ne prétendais pas être architecte ni savoir ce qu'il fallait faire, et que ce serait à lui de transcrire dans un projet et un dessin. J'ai simplement exprimé les besoins et indiqué que je serai attentive à certaines choses parce qu'on sait comment cela fonctionne, on connaît nos étudiants. S'il y a eu de ma part un positionnement d'expert, ce n'était pas pour brimer ou recadrer mais pour apporter quelque chose. Pour ce qui concerne la relation affective et imaginaire au bâtiment, il me semble qu'elle est encore possible pour un bibliothécaire puisque j'ai pour ma part ce type de relation. C'est peut-être un positionnement personnel, mais il me semble qu'on a envie que ce soit beau, que ce soit réussi, que ça plaise à tout le monde. Lorsque nous avons fait des choix sur le mobilier de confort, l'idée était bien de nous faire plaisir, parce que l'on avait envie que ce soit un beau projet, qualitatif, de se demander ce qui allait convenir, ce qui allait plaire aux étudiants. Nous avons envie que tout le monde admire ce que nous avons fait, cela ne se réduisait pas à la gestion de mètres carrés. D'ailleurs, j'ai un peu peur que le troisième projet, qui est une extension d'une bibliothèque existante ne soit vraiment très contraint et laisse fort peu de place pour rêver justement.

L'architecte est-il habilité à prescrire certains comportements par l'aménagement de l'espace, ou bien cette dimension prescriptive devrait être

réservée au bibliothécaire ?

Je pense que cela dépend vraiment du projet. À la BU Santé, on s'adresse à un public qui est très studieux, qui n'a justement pas envie d'avoir un lieu trop vivant avec des mouvements de personnes, du bruit, une cafétéria etc. On s'est vite rejoints avec l'architecte sur ce point. Pour une construction ou une réhabilitation d'une bibliothèque sur le modèle du troisième lieu, je pense que l'architecte peut avoir des idées par rapport à d'autres types de bâtiments qu'il peut concevoir ; des bâtiments culturels ou sa connaissance des flux, de l'utilisation et l'appréhension de l'espace par le public, ça peut être très intéressant.

Pensez-Vous que les architectes prennent assez en compte les types de publics qui fréquentent la bibliothèque pour concevoir le bâtiment et les espaces ?

C'est une question difficile car je ne sais pas si l'architecte aurait apporté une réponse à cette question-là. En fait, on ne lui a pas laissé le temps de la poser dans ces termes car on a imposé une réponse en disant nos étudiants sont comme cela, fonctionnent de telle façon et il faut donc apporter tels types de solutions. Je ne sais pas si ex nihilo il aurait imaginé quelque chose. Par contre, on se rend compte qu'ils ont souvent une vision qui est au fond sociétale de ce que sont une bibliothèque et l'usage que l'on en fait. Pour la BU Santé, l'architecte parlait du principe que l'étudiant était quelqu'un de studieux, de respectueux, qui travaille et lit en silence. Il est vrai que cela correspond à 75 % de notre public de la BU Santé, mais l'on a aussi tous les autres, qui viennent en groupe et aussi pour se détendre, et comme nous sommes ouverts à tous, ça peut aussi être du grand public, ou des étudiants d'autres universités, moins studieux, qui requièrent plutôt tel ou tel type de dispositif.

Pensez-vous que ce soit en adoptant dès le projet d'établissement un axe bibliothéconomique très clair que les bibliothécaires pourront demeurer maîtres de leur projet et dialoguer d'égal à égal avec l'architecte, qui adopte pour sa part un axe architectural ?

Oui, je pense que c'est effectivement en étant dans ce rôle-là, car l'on n'est pas simplement l'utilisateur final qui va venir s'installer dans la bibliothèque et lire, on est véritablement expert et c'est en endossant ce rôle, tout en restant ouvert au dialogue, que l'on peut être reconnu.

La gestion de projet architectural fait-elle partie du cœur de métier ? Doit-elle être enseignée dans le tronc commun des DCB ?

Je fais partie du groupe de travail qui réfléchit sur la refonte du DCB. Mon point de vue personnel, très pragmatiquement, est qu'il n'est pas indispensable de le mettre dans la formation initiale. En effet, ce n'est pas en sortant de l'ENSSIB que l'on va vous confier un projet de cette envergure, sauf exception. Être chargé

d'un tel projet supposera donc toujours une remise à niveau des connaissances, ce que la formation continue de l'Enssib, telle que je l'ai moi-même suivie, fait très très bien. Il s'agit de cours très pragmatiques sur la conduite de projet, sur le dialogue avec un programmiste, sur les choix architecturaux, sur la signalétique, autant de choses qui doivent se faire très près de la réalisation du projet lui-même. Tellement de modules doivent rentrer dans le tronc commun du DCB qu'il vaut mieux évacuer ce genre de choses. Cette sensibilisation pour un futur chef de projet ou directeur de bibliothèque serait évidemment intéressante intellectuellement parlant, mais il faut faire des choix dans une formation qui est déjà ressentie comme trop lourde par les étudiants, notamment en termes de formation théorique.

Une telle initiation ne donnerait-elle pas quand même une intelligence fondamentale du bâtiment dans sa dimension spatiale?

Pour moi cela devrait être appréhendé lors des visites que l'on fait quand on arrive à l'Enssib. Il faudrait vraiment qu'il s'agisse d'une visite construite, sans doute avec un temps de visite plus long, en ayant d'abord une présentation du projet, et dans un second temps aller voir sur place avec une explication des choix réalisés, ceux qui ont bien fonctionné et ceux qui se sont révélés être des erreurs à ne pas refaire, une explication de ce que l'on a pu bouger avec l'architecte. Par exemple comment la banque de prêt a été conçue en mobilisant les collègues et en impliquant l'architecte dans le dialogue. Montrer que ce qui a été décidé à tel moment peut être remis en cause à tel autre par les personnes mêmes qui avaient réalisé ces choix pour sensibiliser les collègues sur le fait que les choses ne sont pas immuables. Sur l'aménagement des espaces il s'agirait donc de montrer pourquoi ils ont été conçus de telle façon. Il faut aussi parler d'échec de certains espaces dans les bibliothèques, c'est très formateur.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ?

Le bâtiment est tout à fait vital. On n'en a pas le même usage mais il est indispensable. Nous avons des entrées en augmentation constante sur toutes nos bibliothèques. On étend nos horaires d'ouverture, on propose davantage de services. Le bâtiment n'est plus situé autour des collections. Avant on disait qu'il fallait des bâtiments très vastes pour accueillir beaucoup de collections, alors qu'on se rend compte que c'est davantage pour accueillir différents types d'usages. Le bâtiment a une très grande importance. Certains enseignants-chercheurs ont un usage à distance et ne viennent plus à la bibliothèque mais les étudiants ont vraiment besoin d'un lieu pour se retrouver, travailler en groupe et étudier, car il ne faut pas oublier que beaucoup d'étudiants ne peuvent pas travailler chez eux en raison de conditions défavorables. De plus, l'aspect « ambiance studieuse » est très important pour les étudiants : avoir plein de gens concentrés c'est stimulant et ça favorise le travail. Donc l'espace reste primordial et je crois véritablement au discours sur la réussite étudiante favorisée par la bibliothèque. Proposer des espaces très ouverts pour différents types d'usage, c'est véritablement notre rôle

fondamental aujourd'hui.

Pensez-vous qu'il soit utile, ou même nécessaire de développer des outils de dialogue entre l'architecte et le bibliothécaire : quels pourraient-ils être ?

Je pense que le contact, le dialogue c'est ce qu'il y a de mieux. Le support je ne vois pas trop ce que ça pourrait être car cela pourrait engendrer une approche d'hyper-expertise découpant la bibliothèque en fiches et paragraphes. D'ailleurs je ne pense pas qu'un architecte réfléchisse comme cela. L'expression du besoin doit se faire par un dialogue. Pour la BU Santé, on avait un programme écrit dans lequel nous avons tout passé en revue pour définir et expliciter. Si un outil était nécessaire ce serait plutôt l'apprentissage du dialogue et de l'apaisement des tensions.

Diriez-vous que les architectes se concentrent trop sur les espaces les plus voyants de la bibliothèque au détriment d'autres espaces tout aussi importants ?

Oui, évidemment. Souvent, le hall est une vitrine, un lieu très investi par l'architecte, et cela me paraît tout à fait légitime, parce qu'il y a bien une dimension démonstrative de la part de l'architecte et il est tout à fait normal qu'il cherche à exprimer quelque chose de la manière la plus harmonieuse possible.

Pensez-vous que les architectes accordent autant d'importance aux espaces du personnel qu'à ceux des usagers ? Est-ce une bonne chose ?

L'espace des utilisateurs ce sont souvent des bureaux. Les architectes n'y attachent sans doute pas autant d'importance qu'au reste, mais je n'irai pas jusqu'à dire qu'ils le négligent. Pour la bibliothèque de la BU Sciences, l'architecte a travaillé avec une coloriste qui a réfléchi aussi à la couleur des bureaux de manière particulière, avec des choix très dynamiques. Cela a eu un impact très positif. On a des espaces d'accueil à chaque niveau avec un coin kitchenette, et des couleurs très accueillantes qui donnent une image particulière de la bibliothèque que l'on ne retrouve pas ailleurs. Pour la BU Santé, on a eu le choix des couleurs sur les murs des bureaux, mais avec des espaces plus classiques, la seule variante étant les espaces d'équipements et de traitement des documents qui sont un petit peu plus grands. Il me semble qu'il y a moins besoin de se poser des questions sur les bureaux eux-mêmes.

Avant d'occuper la place de chef de projet, connaissiez-vous les différentes phases de construction d'une bibliothèque, de la programmation à la mise en œuvre de la construction ? Saviez-vous lire un plan ?

Oui, j'estime que j'étais compétente, grâce à la formation continue. Bien sûr

j'ai été un peu effrayée lorsque l'on m'a confié ce projet. J'imaginai notamment une technicité excessive par rapport à ce qu'il faut en réalité maîtriser pour pouvoir dialoguer avec l'architecte. C'est peut-être l'une des rares fois où l'on a affaire à quelqu'un de complètement extérieur à l'université, ce qui est sans doute une source d'inquiétude pour le bibliothécaire. À part cela, tous nos interlocuteurs sont des universitaires ou des fournisseurs en rapport avec nos métiers. On travaille finalement dans un univers en réalité assez clos, c'est donc la seule occasion de discuter avec quelqu'un d'extérieur, qui a réalisé d'autres projets, qui n'est pas de la fonction publique, qui a un autre type d'expériences. Parfois, j'avais peur de ne pas être à la hauteur. La formation Enssib m'a rassurée sur ce point-là en me montrant que c'étaient des gens avec qui l'on pouvait dialoguer. J'ai appris à l'Enssib qu'il valait mieux garder l'enveloppe mobilière dans son escarcelle pour éviter des dérives ou des choses non fonctionnelles telles qu'on peut les voir dans certaines visites. Mais cette formation m'a permis d'appréhender les choses de manière plus sereine au-delà des discours tenus par certains collègues.

Que pensez-vous de l'opportunité d'un partenariat entre l'ENSSIB et L'École nationale supérieur d'architecture de Lyon ou L'École nationale du bâtiment ?

Je ne vois pas immédiatement l'intérêt parce que ce ne sont pas forcément des gens qui ont fait des bibliothèques et je ne sais pas quelle est leur approche, s'ils ont par exemple des cours spécifiques. C'est vrai que cela pourrait être intéressant pour les élèves conservateurs de comprendre comment les architectes fonctionnent, comment ils se mettent sur un projet, c'est-à-dire comment travaille un architecte lorsqu'il est confronté à un projet quel qu'il soit. Quel est son dialogue avec l'usager etc.

Quelle impression personnelle avez-vous gardé de la collaboration avec l'architecte ? Qu'avez-vous le plus ou le moins apprécié ?

Ce que j'ai le plus apprécié c'est d'être avec quelqu'un qui est à l'écoute de vos besoins et qui essaye de réaliser au mieux ce que l'on veut. Par exemple lorsqu'on change d'avis par rapport à ce qu'on a dit dans le programme, ou même par rapport à l'APS, qu'il soit dans cette logique de dire « *tant pis si l'on ne respecte pas tout à la lettre, quels sont leurs besoins et comment peut-on y répondre intelligemment ?* ». C'est cette attention-là, ce dialogue perpétuel, cette association, ce respect mutuel que j'ai le plus apprécié et qui fait que j'adore cette bibliothèque et que je trouve que c'est vraiment une réussite. Ce que j'ai le moins apprécié, c'est de devoir batailler pour certains choix de la BU Santé, par exemple d'avoir dû relancer l'architecte pendant des mois pour avoir des écrans d'information qu'il voulait cacher le plus possible, alors que je souhaitais qu'il soit visible puisque le but d'un écran est bien de donner de l'information. C'était extrêmement laborieux car le hall pour lui c'était sa vitrine et il voulait préserver un aspect de bibliothèque traditionnelle.

Avez-vous quelque chose à ajouter librement sur la gestion de projet architectural?

Oui. Une difficulté importante concerne le positionnement au sein de l'université. Il faut absolument être reconnu comme expert au sein de sa propre collectivité, et non pas comme un empêcheur de tourner en rond qui s'inscrit toujours en opposition et qui réduit toute question à des considérations pragmatiques. Il y a une manière de se positionner de façon pas trop péremptoire. C'est essentiel car si la maîtrise d'ouvrage ne vous laisse pas faire, la relation avec l'architecte ne peut pas être bonne. Pour la BU Sciences, nous avons été très aidés par le fait d'être un bâtiment autonome puisqu'on n'est pas contraint par l'inclusion dans un autre bâtiment. À cette époque-là, la direction du patrimoine s'était peu structurée et peu mobilisée sur le projet, ce qui nous a laissé une grosse marge de manœuvre. Nous étions associés à de nombreux choix techniques qui étaient parfois au-dessus de nos compétences, ou en tout cas en dehors de notre champ habituel. Cela a aussi été favorisé par le fait que nous étions présents à toutes les réunions de chantier, donc lorsque certaines questions survenaient, nous étions immédiatement informés. Cela n'a pas été le cas pour la BU Santé, car la maîtrise d'ouvrage s'est gardé ses prérogatives en disant « on vous invitera si besoin est lorsque cela concernera la bibliothèque » et cela nous a fait rater des informations. Le positionnement vis-à-vis de la maîtrise d'ouvrage est donc fondamental. Un bon moyen de s'insérer dans un projet est de faire valoir des choses auxquelles la maîtrise d'ouvrage pense rarement, ce qui permet de montrer, puisque l'on a pensé à ces éléments, que l'on a une certaine légitimité. C'est au fond une façon d'arriver par la petite porte, par exemple sur la question de la circulation des étudiants, leurs besoins réels, sur les collections elles-mêmes parce que là, pour le coup, ils n'ont pas d'expertise.

ANNEXE 7 : ENTRETIEN AVEC THIERRY ERMAKOFF

REALISE LE 15 JUIN 2016

Est-ce que l'architecture fait encore partie du cœur de métier pour un conservateur ?

Oui, ça fait complètement partie du cœur de métier, qu'on traite mal...

En général ou à l'ENSSIB ?

À l'ENSSIB essentiellement. Je vais essayer de clarifier mes propos. Pour les bibliothèques territoriales, les choses sont un peu plus simples. Il y a un mécanisme particulier, le concours particulier à destination des bibliothèques qui impose aux conseillers des livres et de la lecture des DRACS et aux bibliothécaires de réfléchir à un programme et après de travailler avec des architectes. Pour les bibliothèques universitaires ça ne se passe pas comme ça, ce sont des contrats de Projet Etat-Région qui déterminent des enveloppes, ce qui donne lieu à de gros projets plutôt que des projets au fil de l'eau. En territoriale, les conseillers livre et lecture ont donc l'habitude de traiter ces questions, ce qui n'est pas forcément le cas des conservateurs d'État qui se retrouvent plutôt à avoir en une fois un gros projet à gérer. C'est la raison pour laquelle on s'occupait davantage de la question de l'architecture lorsque nous avions encore les territoriaux à l'ENSSIB.

C'était lié très directement à ça ?

Oui. Je viens de la Fonction Publique Territoriale, j'ai eu à piloter la construction de bibliothèques, j'ai été conseiller livre et lecture, et on se rend bien compte de la richesse, des frottements, des tensions fructueuses, entre les bibliothécaires et les architectes.

Dans la réforme de la formation des conservateurs de 2010, nous avons prévu de faire intervenir un élu, un programmiste, et souvent un architecte. Ça a perduré comme cela jusque-là il y a deux ans. On a progressivement arrêté, sans doute à cause du départ de la formation des conservateurs territoriaux, et nous avons ajouté progressivement le parcours numérique, qui n'est pas sans influence. Il faut aussi tenir compte du fait que certains intervenants se renouvelaient et d'autres pas. Ça pouvait prendre la forme de l'intervention d'un élu, qui entre autres, était intervenu à l'INET. Les conservateurs territoriaux, à l'INET, avaient

des regroupements avec les administrateurs et les ingénieurs quelques semaines par an. Pendant une semaine ils travaillaient sur la conception d'un bâtiment, les ingénieurs sur la partie ingénierie, les bibliothécaires sur la partie conception fonction, programme. C'était intéressant parce qu'il y avait une vraie confrontation. A l'ENSSIB, l'intervention d'un programmiste portait sur la question de savoir ce qu'est une bibliothèque, comment on la programme, à quel public nous nous adressons, ce que ça donne à la fin, quelles sont les frictions entre bibliothécaires et architectes. Pour parachever l'ensemble, on organisait des journées d'études consacrées à l'architecture, par exemple, avec la bibliothèque municipale de Lyon. On a co-organisé les 40 ans de la Part-Dieu, puis, en 2012 on a organisé une journée complète sur l'architecture des bibliothèques. On avait fait intervenir des architectes, des bibliothécaires, et des programmistes.

Les conservateurs que j'ai interrogés ont fait des réponses hétérogènes, certains pensent qu'il faut absolument maintenir la formation architecturale dans le tronc commun, d'autres pensent que c'est trop technique et qu'il vaut mieux la réserver pour la formation continue.

Je considère qu'il faut maintenir un enseignement mais qui ne doit pas être technique. Le bibliothécaire est entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, il doit suivre le chantier en permanence pour être sûr qu'il n'y a pas de dérive, financière ou sur le programme. La dernière journée que nous avons organisée avec la bibliothèque municipale de Lyon, était aussi la conclusion d'un travail qu'on avait demandé à vos camarades de promotions précédentes, sur ce que le numérique fait à l'architecture des bibliothèques. Si l'on a à construire, ou à restructurer une bibliothèque, il faut se poser par exemple la question : va-t-on garder des fonds de DVD, de CD ? En bibliothèque universitaire faut-il supprimer la moitié ou les trois quarts des rayonnages pour faire à la place de grands espaces numériques ? C'est en amont de l'architecture, mais quand même très proche. J'ai été sidéré par ce que j'ai vu à l'EM Lyon, c'est à la fois un projet confortable, et aussi un projet de bibliothécaire documentaliste. Il n'y a pas de livre, et cela ne me gêne qu'à moitié, moi qui suis issu de la lecture publique. Il y a des espaces de travail, des espaces d'accueil, l'ensemble a été repensé en fonction du public à desservir et de la formation dispensée.

Vu le peu de temps dont on dispose dans la formation, ne faut-il pas trouver des biais pour introduire de l'initiation à l'architecture ?

Il y a deux niveaux, le premier consiste à s'adresser à des gens qui peuvent expliquer ce qui va ou ce qui ne va pas dans une bibliothèque, par exemple entre

l'INSA, la BU de Lyon 1, la BM de Lyon, trois exemples différents. Le deuxième niveau, qui pourrait faire l'objet d'un approfondissement, s'appuierait sur l'intervention d'un programmiste : il s'agit de savoir comment on fait une bibliothèque. On a absolument besoin d'un programmiste, de quelqu'un qui nous aide à mettre en œuvre nos conceptions, et il serait souhaitable de se rapprocher de l'école d'architecture de Lyon.

À titre personnel, avez-vous eu des rapports plutôt harmonieux ou tendus avec les architectes ?

J'ai connu les deux. Quand j'étais directeur des bibliothèques et que j'ai suivi la construction d'une bibliothèque ça n'était pas toujours symbiotique. Mais j'ai appris beaucoup, pas tant sur l'architecture que sur la conception du programme, le suivi du chantier, le suivi de la conduite d'opérations. Après, quand j'étais conseiller livre et lecture, j'ai vu des projets où c'était beaucoup plus symbiotique, avec des architectes qui avaient de vrais projets à défendre. En tant que financeurs, nous étions au milieu, entre les professionnels des bibliothèques, les architectes, les élus. J'ai connu des moments de tension avec les architectes, mais jamais de véritables ruptures de métiers.

Diriez-vous que l'approche fonctionnaliste des bibliothécaires leur interdit de rêver les bâtiments ?

Ce sont les architectes qui nous aident à sortir d'une approche purement gestionnaire. Prenons l'exemple de la construction de bibliothèque centrale de Clermont-Ferrand, qui n'a pas eu lieu à ce jour. C'était une bibliothèque universitaire et municipale. Les ennuis commencent, parce que ce ne sont pas les mêmes financements, les mêmes décideurs : Préfet (pour la Culture), Université, Communauté d'agglomération. Le programme a pourtant été réalisé, et la question que j'ai posée à l'architecte rejoint ce que vous dites : on va avoir des étudiants qui ont des besoins spécifiques, des publics très jeunes, des publics pour les fonds patrimoniaux, des publics adultes. Comment va-t-on faire ? Réponse : il y a des niveaux, du mobilier, un traitement par la couleur, un traitement par le sol. Du coup j'ai vu réellement ce que ça pouvait donner. J'ai vu qu'en effet on pouvait avoir en tant que citoyen un parcours qui part de notre petite jeunesse et qui va jusqu'à nos études supérieures et au-delà dans un même bâtiment, à condition d'avoir une architecture bien conçue. La difficulté est plutôt dans la modification des usages des bibliothèques. Jusque il y a 10-15 ans on pouvait dire qu'une bibliothèque ça ne bougeait pas beaucoup. Maintenant ça change, entre autres avec l'arrivée des documents numériques et de leurs usages.

Est-ce que cela fragilise la notion de maître d'usage ?

Non, pas du tout, C'est le bibliothécaire qui porte ces changements, avec les programmistes. Les architectes font essentiellement une œuvre esthétique et fonctionnelle.

Cette dimension esthétique, selon vous, nuit-elle à la dimension fonctionnelle ?

L'ancien directeur du livre et de la lecture, Jean-Sébastien Dupuit, répond à la question « qu'est-ce qu'une architecture réussie ? » : « c'est une architecture fonctionnelle ». Il a répondu en tant que directeur du livre et de la lecture. C'est une architecture qui répond à des besoins exprimés par les utilisateurs et les usagers. Le service du livre et de la lecture travaille avec la direction de l'architecture avec la cité de l'architecture à Paris pour trouver des terrains communs. On a plein de choses à se dire.

Pensez-vous qu'entre les architectes et les bibliothécaires il y a véritablement un effort pour s'ouvrir à d'autres manières de penser ?

Il le faut. La vraie rupture dans l'histoire de l'architecture des bibliothèques c'est 1992, les BMVR. La première est celle d'Orléans.

Cette rupture dans les moyens est dans l'ambition correspond-elle aussi à une rupture dans la profession ?

A la marge, mais pas massivement. Les bibliothécaires ont d'abord accueilli les architectes comme des fous furieux qui ne comprenaient rien aux bibliothèques, avec une certaine défiance, et le public aussi. Je me souviens très bien de la bibliothèque d'Orléans, le public disait : « qu'est-ce que c'est que cette horreur ? ». En réalité c'est un bâtiment qui, par sa forme, structure un quartier qui ne ressemblait à rien. Sur le plan architectural c'est une réussite. Et l'extérieur est extrêmement bien fait, sur le plan fonctionnel. Ce sont d'abord les élus qui ont voulu porter une bibliothèque avec un grand nom. C'est comme ça qu'on a eu Foster à Nîmes, Chemetov à Montpellier. Ça a été une conjonction de légitimités.

A ce moment-là les bibliothécaires se sont-ils sentis dépossédés par ces

architectes reconnus ?

Noëlla Duplessis (directrice de la Bibliothèque municipale de Caen, construite par Rem Koolhaas) ne dit pas cela, mais dans certains cas cela peut arriver. Maintenant, les relations avec les architectes se sont beaucoup arrangées. Les bibliothécaires ont vu arriver des gens qu'il ne connaissait pas, qui tenaient des discours qu'ils ne comprenaient pas, et c'est aussi vrai des architectes. On ne sait pas quels architectes construisaient les bibliothèques en 1992, c'est-à-dire à une période où les architectes avaient un contrôle excessif sur le bâtiment. C'était sans doute en réaction au comportement des bibliothécaires qui bricolaient en matière de décoration intérieure. Il y a de la part des architectes une réaction contre une vision classique et renfermée de la bibliothèque par les bibliothécaires. Au départ la commande venait des élus et les bibliothécaires ont subi les architectes, puis ils se sont emparés des questions soulevées. Maintenant, il y a un architecte conseil au service du livre et de la lecture pour aider les bibliothécaires à affiner ou préciser leurs besoins. L'architecture a pris sa place dans les bibliothèques, ce qui n'était pas forcément le cas il y a trente ans.

ANNEXE 8 : ENTRETIEN AVEC NICOLAS GALAUD

REALISE LE 6 JUILLET 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

J'ai participé à cinq projets de construction de bibliothèques. Dans mon précédent poste, directeur de la Bibliothèque de Reims, j'ai participé à la construction de la BMVR de Reims qui avait la particularité d'être sur deux sites, un bâtiment neuf sur le parvis de la cathédrale dont l'architecte était Jean-Paul Viguier. Parallèlement, on a rénové la bibliothèque patrimoniale qui était une bibliothèque Art déco inscrite à l'inventaire des monuments historiques, la bibliothèque Carnegie. L'architecte était Jean-Loup Robert, architecte en chef des palais et monuments nationaux, qui avait été notamment le maître d'œuvre de la rénovation de l'opéra Garnier de Paris. On avait également un troisième chantier, la construction d'une médiathèque de quartier assez importante de 2 500 m dont les architectes étaient Serge et Lipa Golstein à la Courneuve.

À Brest, où je suis actuellement directeur de la bibliothèque municipale, on a travaillé avec deux architectes différents sur le projet d'une nouvelle médiathèque centrale, parce que le projet a évolué. On a d'abord travaillé plusieurs années avec Laurent Beaudoin, un architecte de Nancy qui a construit plusieurs médiathèques (Poitiers) et bibliothèques universitaires (Besançon, Le Mans). On travaillait à l'époque sur un projet de bibliothèque municipale et universitaire avec deux maîtres d'ouvrages, l'université et la ville, et un seul maître d'œuvre. Le bâtiment devait être fait en deux phases avec des espaces mutualisés. La partie universitaire a été construite, la Bibliothèque de Lettres et Sciences humaines qui est en centre-ville, et la partie municipale est restée à l'état de projet. Le projet a été réorienté par les élus au stade du permis de construire. On a changé de site pour intégrer d'anciens ateliers industriels de l'Arsenal de Brest qui sont en train d'être rénovés et qui vont donner lieu à un nouveau quartier (pour plus de détails voir le site : www.capucinsbrest.com) . L'architecte est Patrick Rubin de Canal Architecture, qui a construit, avec ou sans son frère, plusieurs médiathèques en France : Jean-Pierre Melville à Paris dans le 13e arrondissement, mais aussi les médiathèques de Charleville-Mézières, de Chaumont, de Pau. Le bâtiment vient d'être livré et l'ouverture est prévue en janvier 2017. On est donc encore dans le projet. Ayant travaillé avec plusieurs architectes différents, j'ai un jugement nuancé sur la plupart des questions. Il me semble qu'on ne peut pas généraliser en affirmant que les architectes doivent faire ceci ou cela, cela dépend des projets considérés.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ?

Il faut immédiatement remarquer qu'il y a toujours des projets de

construction de bibliothèques en France, et même dans le reste du monde, même s'il y en a moins qu'à une certaine époque puisqu'il y a eu en France un gros effort d'équipement ces trente dernières années ; il est donc normal qu'il y ait moins de projets. Mais dans une région comme la Bretagne il y a encore plusieurs dizaines de projets de construction de bibliothèques de toutes tailles par an. Le mouvement de construction des bibliothèques n'est pas arrêté, il se poursuit. Il est un peu ralenti parce que le contexte budgétaire des collectivités est compliqué en ce moment. Il y a également un mouvement de rénovation et de requalification des bibliothèques existantes. Un rapport récent de l'Inspection Générale des Bibliothèques, rédigé par Jean-Luc Gautier Gentès, évalue très précisément les besoins encore non satisfaits au mètre carré. Je vous invite à le consulter. On construit toujours des bibliothèques, on a toujours besoin de lieux, mais les usages évoluent. Les bibliothèques évoluaient déjà avant le numérique pour intégrer de nouveaux services et de nouveaux supports. L'adaptation des bâtiments aux usages n'est pas une problématique récente.

L'accès à distance relativise-t-il l'importance du bâtiment ?

J'aurais deux observations. La première c'est que l'usage des collections physiques reste très important dans les bibliothèques territoriales. Il est vrai que c'est de moins en moins le cas dans les bibliothèques universitaires et de recherche, mais ça reste encore très important dans les bibliothèques de lecture publique où les collections numériques restent très marginales en raison de l'absence d'offre adaptée notamment. À Brest on prête encore 1 200 000 documents par an, ce qui est considérable. Il n'y a donc pas un effondrement des prêts de documents physiques, ça se maintient au contraire à très haut niveau. Première remarque donc l'usage des collections physiques reste très important et les pratiques n'ont pas migré vers le numérique pour tout un tas de documents. Deuxième remarque, ça fait longtemps que les bibliothèques ne sont plus uniquement des lieux où l'on accède à des collections. Cela fait au moins 20 ou 30 ans que l'on fait aussi plein d'autres choses dans les bibliothèques que la simple distribution de documents. Ce n'est donc pas parce que l'on peut accéder à de la documentation à distance sous forme numérique — ce qui reste très fragmentaire et très marginal, que ça justifierait l'arrêt de construction de bâtiments.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ? Pensez-vous que la bibliothèque troisième lieu doit donner lieu à un nouveau type d'architecture ? Les architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

Première remarque : je ne suis pas sûr qu'il ait jamais existé de modèle de bibliothèque. Quand on regarde le paysage des constructions de ces 30 dernières années, bien sûr il y a des points communs entre les projets mais en voyant l'image extérieure des bâtiments il n'est pas sûr qu'on puisse d'emblée identifier une bibliothèque. Les bibliothèques ont des formes très variées et peuvent avoir également des modes d'organisation très différents, avec des types d'espace qui peuvent eux aussi varier. Je ne suis pas sûr qu'on puisse parler de modèles de bibliothèque mais plutôt de tendances, de constantes, de points communs.

Deuxième remarque : il s'agit moins de concevoir des modèles différents que d'avoir des bâtiments capables d'évoluer, car quel que soit le type de construction, le modèle supposé mis en œuvre n'aura qu'un temps, et dans cinq ou dix ans, une partie des espaces devra être modifiée, requalifiée, réaménagée, réorganisée. Il ne s'agit donc pas de concevoir des bâtiments différents, mais plutôt des bâtiments capables d'évoluer, et de répondre à des usages émergents ou nouveaux.

En revanche il y a des choses nouvelles comme le fait que les collections prennent moins de place qu'avant au profit d'autres types d'espace, d'activités et de services. Il y a donc un rééquilibrage dans la répartition des espaces au détriment des collections physiques et au profit d'autres types d'espace pour le numérique, l'action culturelle, différentes choses. Il y a une attention plus importante aux questions de l'aménagement intérieur, dans le mobilier ou l'agencement, l'ambiance intérieure, du fait qu'il y a des activités différentes.

Est-ce à dire qu'on favorise davantage une approche par zone ?

Oui, il y a des espaces pour les activités en groupe, les activités séparées, des activités bruyantes qui doivent cohabiter avec des espaces plus calmes, des espaces très lumineux, d'autres moins, des espaces pour la détente, d'autres pour l'étude. On a donc une plus grande variété d'ambiances d'espace et de types d'aménagement ; les postures de lecture, par exemple, évoluent. Avant on ne pouvait pas lire allongé dans une bibliothèque, maintenant c'est assez courant. Aujourd'hui il y a beaucoup de demandes pour le travail en groupe, le co-working ce qui n'était pas le cas avant. On prévoit des Carrels, des salles de travail en groupe, des salles silencieuses, qui peuvent voisiner avec des espaces très décloisonnés, soit une grande variété de types d'espaces différents.

Y a-t-il encore un sens à désigner le bibliothécaire comme un maître d'usage faisant le lien entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre à une époque où ces usages ne cessent d'évoluer ?

Je ne connaissais pas cette expression de « *maître d'usage* ». Je parle pour ma part simplement d'utilisateurs. Il faut évidemment que les bibliothécaires soient associés à la maîtrise d'ouvrage car si on construit des hôpitaux sans médecin, ou des bibliothèques sans bibliothécaires ça marche moins bien. Si le bibliothécaire n'est pas un expert des usages en bibliothèque on se demande bien qui pourrait l'être. La question derrière tout ça est peut-être de savoir quelle est la place des usagers dans un projet. Quand on conçoit de nouveaux espaces, on associe rarement les usagers, même si ça commence à venir.

Ça vous paraît souhaitable d'associer les usagers ?

Oui, on essaye de le faire. On est dans une tendance de co-construction de projets avec les utilisateurs qui sont de plus en plus associés à certaines réflexions et démarches en amont des projets. La difficulté est de savoir comment on fait. Il faut trouver des gens qui soient représentatifs et qui aient quelques idées. Si vous allez dans la rue et que vous demandez aux gens : « on va construire la

bibliothèque qu'est-ce que vous aimeriez trouver à l'intérieur ? » il est probable que les réponses soient inexistantes ou que les gens restent à un niveau très basique du type : « *j'aimerais qu'il y ait des livres, des vidéos, de la musique, et des ordinateurs* ». Il faut donc trouver des formats pertinents pour essayer de faire des choses. Il y a des tentatives ici ou là, comme la démarche de design de service, qui vise à associer les utilisateurs, des usagers et des partenaires à la définition de services et d'espaces. Avec l'aide de collègues de Rennes on a organisé un Biblio Remix qui est une forme de brainstorming qui associe des usagers pour définir de nouveaux services etc. Mais cela peut difficilement être envisagé à l'échelle d'un projet global. À mon sens, cela peut concerner des espaces ou des services particuliers, mais concevoir ça à l'échelle de l'ensemble d'un projet c'est quand même un peu compliqué. Mais d'une façon ou d'une autre, il faut essayer d'associer les usagers qui vont utiliser le bâtiment.

Mais si je comprends bien, pas pour le projet général ?

Oui, ça ne peut être que pour certaines parties du projet, certaines de ses étapes. Ça peut être intéressant en amont, dans la phase de programmation ou de rédaction du projet scientifique et culturel, mais sans doute pas alors qu'il y a un architecte désigné, car cela entraînerait trop de complications.

Avez-vous été associé au processus de désignation de l'architecte ?

Associé oui, mais je n'ai jamais participé directement à des jurys. En général seul des élus ou des personnalités qualifiées extérieures y participent. La place du bibliothécaire n'est pas dans le jury mais en amont du jury. On est dans les commissions techniques qui évaluent les différents projets.

Le regrettez-vous ?

Non si le travail est bien préparé en amont et que les élus sont bien informés, cela n'est pas indispensable.

La maîtrise d'ouvrage vous a-t-elle suffisamment appuyé pour que vous ayez du poids auprès de l'architecte ?

Ça dépend des villes en ce qui concerne le choix des architectes, à chaque fois que j'ai eu à participer à des concours c'est le projet qu'on avait préconisé qui a été retenu. Les préconisations techniques ont donc été en général suivies par le jury. Après, dans la vie du projet, on est plus ou moins entendu selon les collectivités et leur fonctionnement. Par exemple à Reims il y avait des difficultés entre les services techniques et nous. Nous n'avons pas été suffisamment associés à certaines phases du projet comme la partie études et chantiers. À Brest, c'est mieux. Il est souhaitable que les utilisateurs soient largement associés à toutes les phases du projet.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

C'est naturel, les architectes sont tous préoccupés de l'image de leurs bâtiments. Mais on peut faire à la fois beau et fonctionnel ce n'est pas incompatible. Dans les projets que j'ai eus à gérer, la dimension esthétique n'a jamais écrasé la dimension fonctionnelle. Dans les concours auxquels j'ai participé, il y avait des projets qui étaient moins fonctionnels que d'autres, mais ce n'était pas forcément pour des raisons esthétiques, c'était parce que les bâtiments étaient moins compacts ou plus éclatés, ou avaient plus de niveaux, des formes bizarres etc. Mais on peut trouver des projets qui ont une certaine force plastique et qui soient fonctionnels. Quand on choisit un projet qui ressemble à quatre livres ouverts séparés par deux-cents ou trois-cents mètres, on sait qu'il y a une certaine force esthétique mais que ça posera des problèmes de fonctionnement. Certains choix techniques ont plus ou moins d'incidence et comportent certaines contraintes comme le manque de lumière naturelle. Un bâtiment vitré qui n'est pas bien isolé ou dont les parties vitrées sont en plein sud, ne sera pas confortable. C'est plus un problème de conception globale que d'esthétique. Au niveau du concours, l'analyse des projets doit permettre d'écartier des projets dont on sait qu'ils ne seront pas fonctionnels. Après c'est tout le dialogue de la phase d'étude qui doit permettre de se prémunir contre ces difficultés.

Diriez-vous que pour les architectes, le programme n'est qu'un simple pensum qu'ils n'intègrent pas vraiment à leur projet par manque de reconnaissance du travail des programmistes ?

Dans la plupart des projets sur lesquels j'ai travaillé, les architectes avaient un réel souci de respecter le programme et, globalement, l'ont fait. C'était des programmes très précis, très détaillés, qui étaient donc de très bonnes bases de travail, un élément de dialogue important et indispensable. La réflexion évolue dans les quelques années que dure un projet, il y a par exemple des choses qu'on prévoit au stade du programme et qui, à la réflexion, s'avèrent moins pertinentes. Mais s'il y a eu des évolutions, pour des raisons diverses, d'économie ou autre, elles ont été discutées et concertées. Heureusement que l'on avait chaque fois des programmes précis et détaillés. C'est indispensable.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou l'aménagement intérieur ?

Dans toutes les phases. Il faut que les bibliothécaires soient présents à toutes les étapes.

Durant le projet, quelles étaient vos relations avec les architectes ? Ont-elles parfois été conflictuelles ? Se sont-ils retranchés derrière un statut

d'expert pour vous dénier le droit d'exprimer votre point de vue ?

Ça dépend des cas, certains architectes étaient plus ouverts au dialogue que d'autres. Dans la majorité des cas ils étaient très ouverts au dialogue, dans quelques cas, c'était plus conflictuel. Les choses dépendent beaucoup du conducteur d'opération, c'est-à-dire de celui qui pilote vraiment l'opération, qui est en général un ingénieur des services techniques. Dans les collectivités il y a en général des services construction ou des services chargés de la conduite d'opérations. Le véritable interlocuteur réglementaire de l'architecte, ça n'est pas le bibliothécaire, en général les choses passent par les services techniques des villes ou des universités qui gèrent tout le suivi du marché de maîtrise d'œuvre, notamment en phase chantier. Si l'ingénieur ou le technicien de la ville ou du maître d'ouvrage avec qui l'on travaille sont à l'écoute et se montrent diplomates, ils arrivent à faire le lien et à dénouer les difficultés, car il y en a toujours. Là où c'est difficile, c'est quand il y a un blocage à ce niveau-là. Ce n'est pas nous qui gérons les relations contractuelles entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage. Il y a une tierce personne dont c'est la fonction de trouver des solutions pour harmoniser les positions des uns et des autres.

Pour vous qu'est-ce qu'un architecte ? En quoi consistent sa fonction et son travail ?

C'est quelqu'un qui a la maîtrise de la conception d'un bâtiment et qui engage sa responsabilité personnelle, y compris pénale le cas échéant, lorsqu'il construit. Le travail de l'architecte est avant tout de mettre en volume un programme qui décrit des espaces, des usages, et des relations fonctionnelles entre ces espaces. L'architecte doit donc traduire en volume et en espace les demandes du maître d'ouvrage. Mais il est important de ne pas réduire un projet au rapport entre un architecte et un bibliothécaire. Il y a de multiples intervenants dans les projets qui ont une influence plus ou moins grande sur les solutions qui sont avancées. Il y a les bureaux d'études, il y a le coordinateur technique, les pompiers, car les règlements de sécurité influent beaucoup sur l'architecture, on ne le dit jamais assez. Il y a des tas de choses que, réglementairement, on ne peut plus faire aujourd'hui, car il y a des règlements de sécurité qui imposent des cloisonnements, ou telle ou telle norme, tant d'issues de secours, d'évacuation, d'escaliers, de distance de sécurité par rapport à un ascenseur. Tout cela contraint très fortement l'architecture aujourd'hui. Les entreprises ont aussi des solutions techniques particulières pour mettre en œuvre un projet, et peuvent donc aussi entraîner des évolutions en phase chantier dans un certain nombre de dispositifs. Tout cela est donc très compliqué. En ce qui concerne le souci esthétique des bibliothécaires, cela dépend bien souvent de leur culture architecturale propre. Certains ne connaissent pas l'histoire de l'architecture, notamment celles des bibliothèques, les mobiliers, le design etc. D'autres, au contraire, ont des connaissances, des compétences, des avis, de l'intérêt pour tout cela. En fonction des personnes le dialogue et la discussion ne seront donc pas les mêmes. Il est très difficile de généraliser. Comme dans tous les projets, les choses fonctionnent bien quand chacun est à sa place. Ce n'est pas au bibliothécaire de faire de l'architecture, ce n'est pas son métier. Ce n'est pas à lui de dire qu'il faut telle solution architecturale plutôt que telle autre — un porte-à-faux, une poutre ou que

sais-je... Il doit se positionner en termes d'usage. On peut dialoguer sur les qualités de matériaux, des choix de finition. Le choix des couleurs est plutôt de la responsabilité du maître d'œuvre. Par exemple, en ce qui concerne les couleurs de sol, une moquette blanche sera salissante et compliquée. À part cela, il faut faire confiance à l'architecte s'il pense qu'il est mieux d'avoir tel ou tel type de coloris et d'ambiance, car c'est lui qui a en tête l'image finale du bâtiment. Cette conscience n'interdit pas le dialogue. L'important est que l'un ne veuille pas prescrire des choses à la place de l'autre.

L'architecte est-il habilité à prescrire certains comportements par l'aménagement de l'espace, ou bien cette dimension prescriptive devrait être réservée au bibliothécaire ?

Je pense que c'est un peu caricatural. Il y a déjà une base contractuelle qui est le programme, dans lequel on est censé exprimer des attentes. L'architecte doit donc essayer de le respecter. Je n'ai pas connu de cas dans lequel l'architecte en faisait fi pour imposer autre chose. Il est vrai que je n'ai pas travaillé avec Jean Nouvel ou Rudy Ricciotti, mais tout de même avec des architectes connus nationalement voire internationalement pour d'autres, ce ne sont donc pas non plus des inconnus.

Peut-on imaginer des outils pour favoriser le dialogue entre le bibliothécaire et l'architecte ?

Aujourd'hui on a des outils de représentation en 3D, d'images de synthèse beaucoup plus utilisables qu'il y a quelques années. Des petits films comme on peut en faire avec l'application Sketchup. C'est utile pour dialoguer, car tout le monde ne s'est pas forcément lire un plan, et puis il y a des choses qu'on ne voit pas sur un plan. Ces outils graphiques disponibles aujourd'hui sont plus simples d'utilisation et peuvent être utiles pour faire certains choix, notamment en phase d'étude.

Pensez-vous que la conduite de projet architectural fasse partie du cœur de métier des bibliothécaires et qu'elle doive être enseignée dans le tronc commun du DCB ?

Je fais partie du DCB1 et à l'époque je n'ai jamais entendu parler d'architecture pendant ma formation à l'ENSSIB. J'ai donc suivi un stage de formation continue sur les constructions. Après je me suis formé sur le tas. J'ai lu quelques livres et je me suis formé en faisant. Je ne sais pas s'il faut inclure un module dans la formation initiale. Si l'on s'adresse à l'ensemble d'une promotion, il me semble qu'on ne peut pas aller très loin dans une formation initiale car ce serait sans doute une perte de temps pour un certain nombre de personnes qui ne seront pas confrontées immédiatement à des projets de construction. Ça peut être intéressant pour la culture de base de présenter les grandes étapes d'un projet, la loi MOP, des informations sur les marchés publics, et une culture de base sur l'architecture des bibliothèques, mais ça prend quand même un certain nombre

d'heures. Après, il me semble que c'est surtout la formation continue qu'il faut prévoir, car c'est lorsqu'on est en situation de devoir mener un projet qu'on doit pouvoir se documenter et s'informer de manière très concrète.

Pensez-vous que les congrès sur l'architecture des bibliothèques apportent au bibliothécaire une perspective plus élargie que la seule gestion d'un projet ? Pourquoi ?

Personnellement je ne fréquente pas beaucoup les congrès de bibliothécaires. Ce que j'ai beaucoup pratiqué en revanche ce sont les visites de bâtiments de bibliothèques avec les collègues. Ce qui est très important, c'est que d'une façon ou d'une autre il faut échanger avec les collègues.

Pensez-vous que les architectes accordent autant d'importance aux espaces du personnel qu'à ceux des usagers ?

Quand ce n'est pas le cas, cela vient moins souvent des architectes que de la maîtrise d'ouvrage, pour des raisons économiques. Dans la plupart des projets que j'ai eu à mener il y avait une importance accordée aux conditions de travail, ce qui est un sujet très important. Il y a aussi des prescriptions du code du travail qui interdisent de faire n'importe quoi. Lorsque l'espace des utilisateurs est négligé, c'est souvent parce que le programme était lacunaire. Par exemple dans le cas de la BNF, on n'avait pas prévu d'espace de travail pour les magasiniers. Ce n'est pas l'architecte qui a décidé de supprimer les bureaux des magasiniers.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque ?

J'ai tendance à penser que l'architecte doit se mêler du choix du mobilier, mais de manière cadrée. Cela dépend à la fois du projet et des qualifications de l'architecte. Certains architectes ne savent pas faire des aménagements intérieurs, alors que d'autres ont cette culture-là. Par exemple notre architecte Patrick Rubin, a une formation initiale d'architecture d'intérieur, il est donc extrêmement sensible à ces questions d'agencement et de mobilier. Aujourd'hui, du fait notamment des évolutions du type « bibliothèque troisième lieu » il est très important que dans les équipes de maîtrise d'œuvre il y ait ces compétences-là. Cela peut d'ailleurs être demandé au niveau du concours, qu'il y ait des designers, des architectes d'intérieur dans les équipes d'architecture si l'on considère qu'il y a une mission particulière, soit en interne soit en sous-traitant. De la même manière qu'il y a des acousticiens dans les équipes de maîtrise d'œuvre. Par exemple, pour les musées il y a obligatoirement des scénographes. Il faudrait presque des scénographes dans les bibliothèques maintenant. Ou du moins des gens qui ont des compétences approchantes, c'est-à-dire d'agencement intérieur. On ne peut pas dissocier totalement la conception du mobilier de la conception architecturale d'ensemble. Il y a forcément un lien car il y a un impact sur le bâtiment, sur l'organisation des espaces. Il faut donc que, d'une façon ou d'une autre, les architectes soient associés. Soit parce qu'on leur confie une mission complète, soit parce qu'il y a

assistance à maîtrise d'ouvrage.

Dans la Médiathèque André Malraux à Strasbourg, les architectes sont Jean-Marc Ibos et Myrto Vitart. Le mobilier ne peut pas être déplacé, car certaines lignes rouges courent sur les murs, certains poteaux, et les rayonnages eux-mêmes, donc si l'on déplace un rayonnage on casse l'esthétique de ces lignes. C'est dommageable pour l'évolutivité du bâtiment, mais c'est de la responsabilité du maître d'ouvrage que de ne pas accepter ce genre de choses, ou de définir la mission de l'architecte de telle sorte que l'on n'arrive pas à ce genre de situations.

Les architectes avec qui vous avez collaboré avaient-ils déjà dessiné une bibliothèque ? Selon vous, cela a-t-il été un avantage ?

J'ai travaillé avec les deux types d'architectes. En fait ça dépend vraiment de l'architecte. Il y a des cas où ça s'est bien ou mal passé dans l'une ou l'autre des situations. C'est vrai que lorsque les architectes ont déjà construit des bibliothèques ça facilite un certain nombre de choses, on gagne du temps parce qu'ils ont déjà été confrontés à certaines problématiques. Mais ça n'est pas indispensable car un bon architecte est capable en principe de passer d'un type de bâtiment à un autre. Souvent les projets sont très différents les uns des autres, en raison des contraintes particulières de bâtiments, de terrains, de programmes, ce qui fait qu'il n'y a pas la tentation de reproduire mécaniquement des solutions qui ont marché. Laurent Beaudoin est très inspiré par Le Corbusier et a tendance à faire des citations corbusiennes un peu partout, par exemple il met des rampes dans la plupart de ses bâtiments, mais en même temps ça marche, c'est intéressant.

ANNEXE 9 : ENTRETIEN AVEC MONIQUE JOLY

REALISE LE 24 JUIN 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

J'ai travaillé sur la construction de la bibliothèque Marie Curie de l'INSA de Lyon, un projet qui s'est étalé sur une dizaine d'années et même un peu plus. J'ai été désignée chef de projet, pour travailler au départ sur l'identification des besoins de l'établissement en amont de la programmation. Il s'agissait alors d'avancer des éléments pour ce qu'on appelait à ce moment-là un contrat de plan État région, qui s'appelle maintenant un contrat de projet. Plusieurs études ont été conduites pour savoir si l'on pouvait réutiliser l'ancien bâtiment, l'aménager autrement, le développer autrement, ou bien s'il valait mieux construire. L'ancien bâtiment était très petit et très excentré, ce qui était son principal défaut.

Avez-vous choisi de construire pour éviter les contraintes liées à la rénovation ?

Oui, un des éléments décisifs de l'étude qui en est sortie est qu'on allait pouvoir améliorer le quotidien des étudiants en proposant des espaces en libre accès, mais la contrainte allait être immense et finalement le projet serait de peu d'envergure, et ne répondrait pas véritablement aux besoins de l'établissement. Jusqu'en 1998 / 1999 plus de 40 ans s'étaient écoulés après l'ouverture de l'établissement sans qu'il y ait une véritable réflexion sur le bâtiment des bibliothèques. Il y avait eu une réflexion sur la fonction documentaire mais pas sur le bâtiment de bibliothèque. Sur la fonction documentaire, un des premiers personnels recrutés par l'établissement a été le conservateur, étrangement. Mais on ne lui a donné qu'un espace très restreint, très exigü, et vraiment très peu adapté, c'était un magasin. Il y a eu un premier déménagement dans un espace qui convenait mieux mais qui était toujours en accès indirect aux collections. L'idée qui a prévalu dès 1999 était de développer les services aux étudiants, le libre accès aux collections et également de développer des espaces pour assurer la formation des étudiants et le travail de groupe. Nous étions donc très précurseurs à ce moment-là.

C'était déjà le modèle de Learning Center ?

Oui, on peut dire ça, même si on ne l'a jamais appelé Learning Center. À la fin j'ai demandé à l'INSA de choisir entre les deux (avis a été demandé aux conseils statutaires et aux étudiants) et tout le monde a choisi le terme de « *bibliothèque* ». Le nom du bâtiment a été fort longtemps « *Infomédiathèque* », et c'est à la fin que nous lui avons donné un nom très classique et dépourvu d'ambiguïté.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : 1) programmation 2) conception architecturale et technique 3) aménagements intérieurs ?

C'est équivalent, la place du bibliothécaire est essentielle au moment de la programmation, avoir un bon contact avec le programmiste est quelque chose de très important pour pouvoir élaborer un programme qui ensuite sera indiscutable. Cela a été le cas pour nous avec Madame Lancelin. Cette réflexion programmatique ne peut être conduite, uniquement au sein d'un établissement, il faut vraiment un regard extérieur. En l'occurrence la programmiste était une personne très au fait des bibliothèques, ce qui a été un appui important car notre équipe manquait d'expérience. Ensuite, dans les phases d'étude et de construction la place du bibliothécaire est vraiment très importante, d'autant plus que dans notre cas l'INSA avait eu la maîtrise d'ouvrage déléguée, donc nous travaillions très étroitement avec les services de la construction de l'établissement, il y avait donc un lien très fort et beaucoup d'échanges, de participation commune aux réunions.

C'est plutôt rare non ?

Oui, effectivement, même si le rectorat avait tout de même son regard sur l'avancée de l'ensemble des études et des travaux. L'INSA a aussi construit d'autres bâtiments qui n'ont pas été en maîtrise d'ouvrage déléguée.

Savez-vous pourquoi ce choix avait été fait ?

Sans doute parce que les services du rectorat n'étaient pas en capacité de conduire ce projet. Les personnes qui dirigeaient la direction du patrimoine chez nous avaient conscience que si on leur laissait la maîtrise d'ouvrage, ils auraient du mal à assurer au niveau des délais.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ?

Oui, le bâtiment garde une importance, d'abord en tant que lieu, lieu de regroupement, lieu particulier pour étudier. Les étudiants y préparent leurs examens parce qu'ils savent qu'ils vont disposer d'un lieu avec peu de tentations, avec des règles qu'il faudra respecter, et c'est un moteur pour eux, pour conduire leurs études. Ensuite, nous constatons de façon constante que les équipements numériques de la bibliothèque sont très utilisés.

Il n'y a donc pas de concurrence entre le numérique et la bibliothèque puisque c'est aussi à la bibliothèque qu'on vient pour avoir accès au numérique ?

Non, je ne crois pas. Ce qui est moins connu pour nous, c'est la façon dont les étudiants utilisent les ressources documentaires numériques dans les autres espaces que la bibliothèque ; dans quel lieu, à quel moment, nous n'avons pas d'indicateurs à ce jour qui nous permettent de le savoir, même si nous disposons de données d'usage des ressources. Mais nous n'avons que peu d'informations sur le comportement de nos utilisateurs en dehors de la bibliothèque. Donc oui, le bâtiment bibliothèque est un lieu important, un lieu pour les études, un lieu de rassemblement, un lieu où l'on peut assister à des cours, à des conférences, à des expositions, venir exposer soi-même. C'est un lieu qui vit, un lieu où l'on peut se reposer, où l'on peut dormir, faire toutes sortes d'activités.

J'aimerais rebondir sur cette multiplicité d'usages que vous soulignez. Y a-t-il encore un sens à désigner le bibliothécaire comme un maître d'usage faisant le lien entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre à une époque où ces usages ne cessent d'évoluer ?

Cette terminologie que je ne maîtrise pas très bien m'a interpellée quand j'ai dû répondre à un questionnaire de l'inspection générale des bibliothèques la semaine dernière. Cela renvoyait pour moi à la fonction qu'avait tenu chez nous quelqu'un qui était intervenu pour nous aider à mieux cerner les usages des personnes handicapées, car nous avons beaucoup travaillé avec un cabinet extérieur sur ces questions. Mais en effet cette dénomination de maître d'usage pour un bibliothécaire qui va traduire et rappeler sans cesse la finalité de ce que l'on construit cela me paraît absolument essentiel oui. À tout instant, il faut ramener à l'usager, à la fonction.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design conformément à la perspective du Danish model program for library building ?

L'usager, nous l'avons questionné directement à certaines périodes clés, sur les services, sur les aménagements, nous l'avons questionné indirectement à d'autres périodes puisque nous avons travaillé au moment de la programmation avec un groupe qui associait beaucoup d'enseignants, des chercheurs et très peu d'étudiants, au début mais qui ont rejoint le groupe ensuite. Nous nous sommes appuyés sur leurs demandes formulées dans des remarques, des suggestions, des réponses à des enquêtes. Les étudiants ont donc été des accompagnateurs du projet ; nous avons eu par exemple un groupe d'étudiants qui a gardé la mémoire de la construction en prenant des photos, en utilisant cet espace pour s'exprimer et cela a laissé des témoignages.

Cela vous a-t-il réellement permis de réorienter certains aspects du projet ?

Concernant tout ce qui tourne autour du handicap, les consultations que

nous avons pu conduire avec des usagers et des personnels handicapés ont fait grandement évoluer le projet. C'était une dimension qui n'était pas prise en compte dans le programme. La construction ayant été largement différée nous nous sommes trouvés dans une période charnière avec la mise en application de la loi de 2005 sur le handicap, et même si l'obligation ne nous était pas faite de rentrer en conformité avec ce texte, alors que toutes les phases d'étude s'étaient déroulées et qu'on en était presque à l'exécution nous avons revu un ensemble d'équipements, ce qui a d'ailleurs induit un certain nombre de défauts du bâtiment, en particulier celui de la porte d'entrée qui s'ouvre automatiquement et qui aurait nécessité un sas, à la fois thermique et phonique, mais il n'avait pas été prévu et n'a pas pu être ajouté.

L'architecte avec qui vous avez collaboré avait-il déjà dessiné une bibliothèque ? Selon vous, cela a-t-il été un plus ?

Oui, il avait déjà construit et réaménagé des bibliothèques. C'est à la fois un plus, puisqu'on peut s'appuyer sur une certaine expertise, mais aussi un moins, puisqu'il y a la tentation de réutiliser mécaniquement des recettes éprouvées. L'architecte n'a pas été sélectionné parce qu'il avait déjà construit des bibliothèques mais cela a certainement été un élément rassurant. C'est une expérience qu'il lui est arrivé de faire valoir ensuite, même si nous l'avons parfois un peu détrompé sur l'intérêt de son expérience antérieure. En revanche ce qui était très bien était que le programmiste avait déjà programmé des bibliothèques et je pense que cela c'est vraiment très important. Le programmiste est quelqu'un qui se tient au courant des actualités, qui capte l'air du temps et qui est un accoucheur d'idées, en fait.

Durant le projet, quelles étaient vos relations avec les architectes ? Ont-elles parfois été conflictuelles ? Ce sont-ils retranchés derrière un statut d'expert pour vous dénier le droit d'exprimer votre point de vue ?

Ce que je dirai en premier lieu, c'est que l'architecte avait des idées bien arrêtées, évidemment comme tous les architectes, sur l'allure générale de son bâtiment, sur des choix techniques qui ont été faits pour les façades, les hauteurs de fenêtre, dont on n'a pas forcément bien mesuré les conséquences en termes de fonctionnalité, mais qui pèsent. Certaines fenêtres de la salle de lecture, extrêmement hautes, sont très difficiles à manier. L'architecte avait des idées bien arrêtées sur certains choix de construction qu'il avait pu faire.

« Arrêtés », ça voulait dire non négociables ?

Absolument, et pour ces choix constructifs, nous n'avons pas suffisamment perçu les enjeux. Aujourd'hui, j'essaierais sans doute d'être plus vigilante. Un autre choix très arrêté était que dans les salles de lecture, puisqu'on avait demandé un plancher technique, l'architecte voulait absolument qu'on puisse voir le plafond, la structure du bâtiment. De là ont découlé un certain nombre de choix d'aménagement. Par exemple les salles de lecture ne sont pas du tout éclairées

depuis le plafond, ou exclusivement par l'implantation de luminaires posés sur les rayonnages, donc en retirant les rayonnages on retire l'éclairage. On avait demandé l'évolutivité du bâtiment et la possibilité d'enlever les rayonnages ce qui est effectif, mais il faudra trouver des solutions nouvelles pour l'éclairage en cas de nouvelle destination des espaces. Indépendamment de cela nous ne sommes pas contre ce choix car il est judicieux du point de vue de la qualité d'éclairage.

Pour la disposition des espaces internes nous avons beaucoup travaillé, avec énormément d'interactions. Nous avons fait peut-être une cinquantaine de plans.

Qui a choisi le mobilier ?

L'INSA a gardé la maîtrise d'ouvrage. L'architecte a tout de même eu une mission au niveau de l'implantation, et une mission dans les choix des coloris, des formes, des matières. Il a donc quand même été consulté de manière importante. Je pense que pour le mobilier il faut une intervention de l'architecte, soit pour concevoir des mobiliers de toutes pièces et les faire réaliser (ce qui a été le cas pour les banques d'accueil), soit pour acheter sur catalogue des produits qui soient clairement spécifiés.

Est-ce important pour préserver l'unité du geste architectural ?

Oui sans doute, car le geste architectural s'étend jusqu'à la qualité fonctionnelle. Par exemple, notre banque d'accueil, c'est l'architecte qui l'a dessinée, mais c'est nous qui l'avons conçue, avec différents niveaux etc.... Le travail en commun est très important. Ce qui ne veut pas dire que les choses soient simples du point de vue de l'évolutivité.

Diriez-vous que c'est pour l'aménagement intérieur et le mobilier qu'il y a eu le plus d'interactions avec l'architecte ?

Non, ce n'est pas le seul endroit où il y a eu des interactions avec l'architecte. On a eu beaucoup d'interactions sur le handicap puisqu'il a fallu modifier beaucoup de choses sur les plans. Il y a eu également beaucoup d'interactions pour la signalétique.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

Oui, c'est arrivé, surtout en ce qui concerne l'éclairage. On a constaté de nombreux dysfonctionnements et nous avons dû réaménager pour partie. Le souhait de ne pas avoir d'emprise au plafond, d'avoir un plafond parfaitement net, impliquait qu'il a fallu imaginer des éclairages indirects depuis les rayonnages quand il y en avait où depuis le sol. Ce qui est relativement éblouissant, spécialement pour des personnes malvoyantes. On a eu également des zones qui

étaient mal ou peu éclairées, et même insuffisamment éclairées du point de vue de la sécurité. Il a donc fallu rajouter des éclairages. Dans les escaliers de secours latéraux le niveau d'éclairage était également très faible et il a fallu rajouter des éclairages. Cela s'est fait enfin, au moment de la réception, et même après. Un des deux escaliers a également dû être repris du point de vue de l'acoustique.

Y a-t-il eu un suivi du bâtiment de la part de l'architecte ?

On lui a demandé de suivre certains éléments comme l'aménagement complémentaire d'éclairage. Autrement c'est l'établissement qui a traité directement avec les entreprises.

Avez-vous le sentiment que le suivi du bâtiment a été sérieux ?

Il a fallu parfois insister, beaucoup. Après la réception du bâtiment l'architecte est très peu venu. Il est revenu pour l'inauguration. Nous sommes restés en contact nous échangeons toujours à propos de la communication sur le bâtiment. Il était très heureux que l'on ait reçu un trophée pour l'accessibilité.

Il y a quelques choix techniques qui ont coûté au bâtiment, les extérieurs, les baies vitrées, l'acoustique de l'entrée du bâtiment. Les escaliers intérieurs qui donnaient lieu à énormément de vibrations car il n'y avait aucune isolation acoustique, toujours avec ce souci d'avoir des murs bien rectilignes, bien parallèles, qui vibraient un maximum. Un jour, j'avais emmené l'architecte sur le palier en lui disant que c'était absolument insupportable et que si l'on évacuait beaucoup d'étudiants par cet escalier, il pourrait y avoir un effet de panique. On était quatre ou cinq à discuter sur le palier, et au bout d'un moment l'architecte me dit « *vous n'auriez pas un endroit plus tranquille pour discuter ?* ».

Il y a aussi eu un problème d'acoustique sur l'entrée du bâtiment, qui n'a pu être résolu que par un très vilain palliatif que l'on utilise actuellement, des panneaux acoustiques sur roulettes. Ce sont des panneaux industriels qui n'ont rien à faire dans une bibliothèque, mais c'est le seul moyen pour isoler un peu cet accueil qui est aussi utilisé par l'amphithéâtre. Le traitement du plafond n'est pas non plus aussi optimal qu'il aurait pu l'être.

L'architecte n'est pas le seul responsable dans cette affaire, car on a dû modifier des entrées et l'on a une entrée d'amphithéâtre qui aurait dû se trouver à un autre endroit.

Êtes-vous d'accord pour dire que les bibliothécaires désirent tellement éviter le bâtiment œuvre d'art qu'ils ont tendance à s'interdire d'exprimer leurs propres aspirations et à favoriser des programmes techniquement contraignants laissant peu de marge de manœuvre au créateur.

Moi j'avais déjà été déçue par avance, j'avais donc déjà fait un deuil. Le bâtiment qui m'avait plu au moment du concours n'était pas celui-ci, c'était un bâtiment beaucoup plus fou. C'est celui-ci qui a été retenu, essentiellement pour des questions de maintenance et de performance énergétique.

Le bâtiment est-il HQE ?

Non, mais on était à la limite. L'établissement ne s'est pas véritablement prononcé pour l'HQE, et ne s'est pas prononcé pour que tout soit conforme aux normes HQE.

Selon vous, une bibliothèque actuelle devrait-elle nécessairement être construite selon les normes HQE ?

Oui, aujourd'hui on devrait construire en HQE, d'ailleurs maintenant toutes les constructions qui se font sur le campus sont HQE car c'est important pour les performances énergétiques et pour le confort.

Ce bâtiment a aussi un défaut, c'est son confort climatique, thermique, qui n'est pas des plus optimal, surtout en hiver. Cela tient essentiellement à un dysfonctionnement des centrales de traitement d'air et des systèmes de régulation qui sont en train d'être changés, donc nous espérons que cela ira mieux. Mais il y avait peut-être des équipements et un dimensionnement insuffisant au départ.

Etes-vous d'accord pour dire que les bibliothécaires désirent tellement éviter le bâtiment œuvre d'art qu'ils ont tendance à s'interdire d'exprimer leurs propres aspirations et à favoriser des programmes techniquement contraignants laissant peu de marge de manœuvre au créateur ?

Je ne pense pas que les bibliothécaires s'interdisent d'avoir des émotions esthétiques relativement à l'architecture. Je considère qu'il y a d'ailleurs dans ce bâtiment de jolis petits endroits, comme le puits de lumière ou l'escalier monumental, qui correspondent d'ailleurs très bien à la demande du programme. Ce sont des éléments qui sont très bien et que je continue d'apprécier, c'est vrai que c'est important. Le système d'éclairage qui est somptueux, très simple mais somptueux je l'apprécie beaucoup aussi. Sur l'éclairage au plafond on a beaucoup travaillé, et on a réussi à infléchir l'avis de l'architecte et des sociétés qui effectuaient l'éclairage, qui voulaient nous mettre un éclairage trop chaud ou trop froid. C'était difficile parce que les néons n'existaient pas et il a donc fallu mettre côte à côte un chaud et un froid ce qui était apparemment inédit.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ? Pensez-vous que la bibliothèque troisième lieu doit donner lieu à un nouveau type d'architecture ? Les architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

Aujourd'hui nous avons déjà identifié et réalisé des réaménagements. Nous avons donc déjà fait évoluer le bâtiment en fonction des usages. Par exemple l'année dernière nous avons conduit de gros travaux dans les espaces de formation. Il s'agissait de transformer des salles de TD classiques, avec tables et ordinateurs

fixés sur table en des salles de créativité où les ordinateurs sont toujours là, mais sur les bordures, et nous avons des murs de créativité, des murs écritaires, des tables mobiles. Nous nous rendons compte que certains cloisonnements des salles de lecture mériteraient des aménagements, soit qu'il s'agisse de casser des murs, ou au contraire d'en rajouter.

Cela signifie-t-il qu'il aurait fallu privilégier davantage une architecture modulable ?

Le modulable signifie que tout est conçu de façon modulable, déplaçable, les cloisons ne sont pas fixes. De fait, le modèle de bibliothèque qui n'avait pas été retenu est exactement celui qui ferait fureur aujourd'hui. C'était un espace complètement paysager, exactement comme le Rolex Learning Center de Lausanne. À l'époque le choix a sans doute été guidé par la crainte de cette absence d'extérieur, d'enveloppe. C'était un espace qui aurait demandé beaucoup d'imagination et d'adaptation pour l'habiter, et c'était peut-être un peu trop tôt. Peut-être faudrait-il effectivement des lieux imaginés autrement.

La gestion de projet architectural fait-elle partie du cœur de métier, et doit-elle être enseignée dans le tronc commun des DCB ?

Il est plus que jamais important de réfléchir au lieu dans lesquels on va accueillir pendant au moins quarante ans un public. Cela ne suppose pas nécessairement une formation au sens de celle qui était délivrée par l'Enssib sur la conception et la construction. J'avais participé à certains modules avec Véronique Lancelin, programmiste, dans les années 2002, 2007, 2008, 2009, 2010. Il me semble important de comprendre comment se déroule un projet de construction. Que ce soit en formation continue ou initiale, la question peut se poser. Ceci dit, dans un projet de construction d'établissement il n'y a pas que le chef de projet qui doit être en mesure de porter, mais aussi son directeur et un ensemble de personnes. Ce serait donc bien d'être informé, d'avoir quelques bases. Peut-être n'est-ce pas nécessaire de s'enfermer trop dans des lignes qui considéreraient la conduite d'un projet de construction car ce sont des choses qui peuvent changer vite et qu'on peut revoir par après. Mais conduire une réflexion sur la construction des bâtiments bibliothèques, sur l'histoire de la construction des bâtiments de bibliothèque, les acteurs qui sont en jeu, le rôle que doit avoir le bibliothécaire, cela me semble très important.

Que pensez-vous de l'opportunité d'un partenariat entre l'ENSSIB et L'École nationale supérieure d'architecture de Lyon ou L'École nationale du bâtiment ?

Oui il me semble que cela pourrait être très bien. Cela obligerait les architectes à travailler dès leur formation avec les bibliothécaires. Ce qui serait intéressant serait surtout des enseignements communs avec les architectes, c'est-à-dire un véritable module commun.

Avant d'occuper la place de chef de projet, étiez-vous compétente en matière de chantier de bibliothèque ?

Pas du tout, j'étais absolument incompétente. J'avais eu la chance de pouvoir participer à une rencontre européenne Liber sur la construction des bibliothèques qui m'avait apporté énormément d'éléments. J'avais pu visiter beaucoup de bâtiments. À cette époque-là Liber publiait un recueil des constructions récentes ou prévues à courte échéance, avec des indications assez précises sur les bâtiments. De nombreuses visites de bibliothèques sont organisées.

Pensez-vous que les congrès sur l'architecture des bibliothèques apportent au bibliothécaire une perspective plus élargie que la seule gestion d'un projet ? Pourquoi ?

Moi, cela m'a énormément aidée pour la conception du bâtiment, pour imaginer les services aussi. Pouvoir échanger avec les bibliothécaires, comprendre comment des bâtiments étaient utilisés, quels étaient les publics, comment ils utilisaient ces bâtiments. Pour moi ça a été fondamental. D'ailleurs, avec notre groupe INSA de bibliothécaires, nous avons visité énormément de bâtiments (environ une trentaine), et nous avons organisé énormément de rencontres avec des bibliothécaires qui avaient construit des bibliothèques, en plus de ce que j'ai pu voir dans le cadre de Liber.

Ce qui vous a apporté, est-ce plus la rencontre avec des architectes ou le fait de pouvoir échanger avec les collègues ?

J'ai beaucoup appris des collègues. Évidemment la visite de la British Library avec Norman Foster c'était quelque chose. Mais souvent l'architecte et le bibliothécaire étaient tous deux présents durant les visites.

L'architecte est-il habilité à prescrire certains comportements par l'aménagement de l'espace, ou bien cette dimension prescription devrait être réservée au bibliothécaire ?

Je n'ai pas du tout ressenti ce genre de comportement prescriptif avec Michel Raymond. Il me revient en mémoire que, de fait, l'architecte a été prescriptif mais de façon subliminale si je puis dire : il a beaucoup travaillé l'éclairage de l'entrée de la bibliothèque pour amener les lecteurs à baisser la voix au moment de l'entrée dans la zone bibliothèque (éclairage faible, couleur noire) pour se laisser éblouir par la chaleur du foyer (l'escalier orange) puis ouvrir leur esprit vers les zones blanches, infinies.

Pensez-vous que les architectes accordent autant d'importance aux espaces du personnel qu'à ceux des usagers ? Est-ce une bonne chose ?

Non, je n'ai pas le sentiment que l'architecte a négligé l'espace des personnels : nous avons de très beaux espaces avec de vastes circulations, des « *cellules* » toutes sur le même modèle, un peu monacales, pas de zone « Direction » séparée (là c'est moi qui l'ai souhaité).

Quelle impression personnelle avez-vous gardé de la collaboration avec l'architecte ? Qu'avez-vous le plus ou le moins apprécié ?

Je pense que pour que l'équipe fonctionne, il faut que chacun ait conscience de sa valeur et de ses souhaits, les exprime et négocie. La capacité de négociation est très importante dans un projet comme celui-là.

Par dans le terme « équipe » incluez-vous la relation entre les bibliothécaires et les architectes ?

Oui. Chez nous, au sein de notre établissement, avec la direction du patrimoine c'était un trio qui fonctionnait bien. Du point de vue de la maîtrise d'ouvrage, globalement, la relation entre l'INSA et la bibliothèque était très cohérente. Il faut que l'architecte ait du répondant, c'est-à-dire qu'il réponde aux questions qu'on lui pose, mais également que le bibliothécaire et son équipe aient du répondant.

Pensez-vous que ce soit en adoptant dès le projet d'établissement un axe bibliothéconomique très clair que les bibliothécaires pourront demeurer maîtres de leur projet et dialoguer d'égal à égal avec l'architecte, qui adopte pour sa part un axe architectural ?

Le bibliothécaire assoit son répondant sur la légitimité que donne le programme, et sur la connaissance des évolutions l'amenant à prendre des décisions qui dérivent un petit peu par rapport à l'état initial. Ce qui est important c'est sa capacité d'expliquer pourquoi il a changé d'avis entre deux périodes. Il doit aussi exiger de comprendre ce qu'on lui propose.

Cet effort explicatif, avez-vous eu le sentiment qu'il était bien présent du point de vue de l'architecte ?

Oui tout à fait. Dans la formation que je donnais à l'ENSSIB, je présentais dans un document une chronologie assez détaillée sur les grandes étapes du projet. La force du chef de projet bibliothécaire c'est aussi de s'appuyer sur une équipe, celle de sa bibliothèque et donc d'organiser de nombreux allers retours avec cette équipe pour asseoir ses décisions.

Avez-vous le sentiment que mobiliser son équipe dans ce contexte là présente des difficultés particulières puisqu'il s'agit d'une étape de transition ?

Cela n'est pas plus difficile de manager, mais c'est un peu plus compliqué de faire comprendre et de transmettre toutes les informations dont l'on dispose sur l'ensemble du projet pour qu'il y ait une cohésion et un même niveau d'information. Cela nécessite aussi de développer quelques expertises nouvelles. Au moment où l'on construisait nous avions la chance de disposer dans nos locaux de deux informaticiens, dont un qui a énormément travaillé sur tout ce qui tournait autour du numérique. Sans lui, je crois que nous n'aurions pas les équipements que nous avons aujourd'hui, notamment en infrastructure. En effet le bureau d'études avait clairement proposé un projet qui n'avait aucun sens. Nous n'avons pas eu ce regard pointu sur l'éclairage. Nous avons fait totalement confiance à l'architecte qui nous avait dit s'être entouré d'un éclairagiste qui était censé avoir fait toutes les simulations nécessaires depuis le Canada. Ce point-là nous a donc un petit peu échappé. Être chef de projet, c'est être en alerte et se poser beaucoup de questions sur ce que l'on ne comprend pas. C'est un métier très différent, une phase très particulière du métier qui est de connaître tout ce qui entoure la construction d'un bâtiment et tous les éléments qu'il faut regarder. Ce sont des choses qu'on ne sait pas a priori et que l'on découvre petit à petit avec un peu de bon sens et en réfléchissant par rapport à son vécu personnel.

ANNEXE 10 : ENTRETIEN AVEC TANGUY LAURENT

REALISE LE 24 MAI 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

La construction de la bibliothèque universitaire de Marne-la-Vallée. J'ai fait partie de différents groupes de travail associés au projet. La BU a fonctionné en gestion de projet, il y avait une direction, avec un conservateur associé au travail de la directrice pour la mise en place du projet lui-même, le déménagement, l'aménagement des espaces. Moi je co-dirigeais un groupe de travail sur le service public dans la nouvelle bibliothèque, je participais à différents groupes de travail sur l'aménagement des espaces et j'ai aussi participé au choix du mobilier. La bibliothèque universitaire de Marne-la-Vallée est passée aux 20 heures de TF1. C'est un cas limite dans la profession, non par la durée du chantier mais de l'après-chantier.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque ?

Je n'ai pas d'avis tranché sur la question. Dans le cas d'espèce il y avait des contraintes imposées par l'architecte : il voulait que, hormis un escalier bleu, tout soit blanc, ce qui a pesé dans le choix du mobilier. À part dans certains espaces privés il était impossible de mettre de la couleur.

Etait-ce une contrainte trop forte et inutile ou justifiée ?

Pour moi, c'était justifié. Je trouve intéressant qu'il y ait des contraintes quand on fait des choix dans le domaine esthétique. Ce choix de couleur contribuait à donner son équilibre au bâtiment. Néanmoins, les choix esthétiques de l'architecte ne doivent pas entraver le côté fonctionnel de la bibliothèque, pour les usagers comme pour les utilisateurs. Par exemple un architecte qui refuserait que les étagères dépassent 1,10 m pour ne pas couper les perspectives serait illégitime, il est dommage de laisser les bibliothécaires décider seuls des choix esthétiques.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

Oui et je pèse mes mots. Le projet tel qu'il était conçu était une motte de terre. Un grand bloc marron avec d'énormes baies vitrées qui ont pas mal posé

problème, notamment pour le nettoyage et pour le bruit. Le bâtiment a été conçu comme s'il sortait de terre, les magasins ont tous été enterrés dans une zone qui était marécageuse. Il y a bien un geste esthétique qui pose un problème fonctionnel puisque les magasins, encore actuellement, sont impossibles à utiliser, de sorte que la bibliothèque va ouvrir sans magasin. L'escalier bleu, audacieux dans sa forme, comme suspendu dans les airs, n'était pas aux normes. Il a fallu entièrement le transformer, mettre de grands piliers en dessous. Je ne sais pas qui était responsable entre les architectes, les ingénieurs et les sociétés de construction. Néanmoins, le maître d'ouvrage s'est retourné contre l'architecte.

Avez-vous eu des cours sur l'architecture au cours de votre scolarité (formation initiale et continue) ?

Nous avons fait des visites de bibliothèques que je concevais toujours comme des visites architecturales. Je me posais des questions du type : « Quels avaient été les choix de l'architecte, quel architecte avait été choisi, sur quoi avait-il travaillé par ailleurs etc. ? »

Pensez vous être compétent en matière de chantier de bibliothèque ? Avant d'occuper la place de chef de projet, connaissiez-vous les différentes phases de construction d'une bibliothèque, de la programmation à la mise en œuvre de la construction ? Saviez-vous lire un plan ?

Non, absolument pas. Je savais seulement comment organiser le travail en fonction de l'espace disponible, comment répartir les collections, etc.

Que pensez-vous de l'opportunité d'un partenariat entre l'ENSSIB et l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon ou l'École nationale du bâtiment ?

Je trouve que tout ce qui sort du cadre des bibliothèques à l'ENSSIB est intéressant. L'architecture m'intéresse de plus en plus mais j'aurais aussi aimé avoir des cours d'histoire de l'art ou de chimie. Dès qu'on entre dans une bibliothèque on est confronté à l'architecture, aux contraintes imposées par un bâtiment. Il est donc intéressant d'avoir un regard un petit peu informé par la compétence architecturale, pour savoir comment apprécier un bâtiment, comment l'utiliser au mieux — se déplacer dans la bibliothèque, aider les lecteurs à s'orienter.

L'architecte est-il habilité à prescrire certains comportements par l'aménagement de l'espace, ou bien cette dimension prescriptive devrait être réservée au bibliothécaire ?

Oui, car c'est intéressant qu'il n'y ait pas que les bibliothécaires qui s'intéressent à la bibliothèque. Quand un architecte conçoit un bâtiment, quel qu'il

soit, on ne peut pas se passer du regard qu'il a sur l'usage de ce bâtiment. Sinon, c'est simplement un exécutant, ça n'est plus un architecte. Pour construire la maison d'un particulier, l'architecte n'hésite pas à poser des questions sur la façon de manger etc. C'est ainsi qu'il faut considérer le dialogue entre l'architecte et les bibliothécaires.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design (conformément à la perspective du "Danish model program for library building").

Oui, puisque dans une bibliothèque il n'y a pas que des bibliothécaires. Les lecteurs ont leur mot à dire comme les gens qui vivent dans une maison. La bibliothèque est aussi la maison de ses lecteurs, pas seulement des gens qui y travaillent, même si ces derniers ne doivent pas être oubliés en particulier pour les contraintes de déplacement.

Pensez-vous que les architectes accordent autant d'importance aux espaces du personnel qu'à ceux des usagers ? Est-ce une bonne chose ?

À la BNF où je travaille actuellement il y a très faible prise en compte des utilisateurs. Pour Marne-la-Vallée ce n'était pas le cas, car le dialogue avec le bibliothécaire était suffisant sur ce point.

Etes-vous d'accord pour dire que les bibliothécaires désirent tellement éviter le bâtiment œuvre d'art qu'ils ont tendance 1) à s'interdire d'exprimer leurs propres aspirations 2) à favoriser des programmes techniquement contraignants laissant peu de marge de manœuvre au créateur.

Oui, il y a bien cette posture-là chez certains bibliothécaires. Dans le cas de Marne-la-Vallée, problèmes esthétiques et architecturaux étaient effacés par les questions de délai, on se demandait quand est-ce que ça allait ouvrir.

Pensez-vous qu'il soit utile, ou même nécessaire de développer des outils de dialogue entre l'architecte et le bibliothécaire ? Quels pourraient-ils être ?

Je suis très méfiant vis-à-vis de cela. Pour développer le dialogue il faut dialoguer. Dans le cas de Marne-la-Vallée, il y avait une personne qui faisait le lien entre l'architecte et les bibliothécaires.

L'architecte avec qui vous avez collaboré avait-il déjà dessiné une bibliothèque ? Selon vous, cela a-t-il été un plus ?

Non il n'avait pas déjà dessiné une bibliothèque. Il n'est pas inintéressant que les architectes avec un regard neuf se décident à faire une bibliothèque.

Y a-t-il encore un sens à désigner le bibliothécaire comme un maître d'usage faisant le lien entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre à une époque où ces usages ne cessent d'évoluer ?

Oui, mais le maître d'usage ne doit pas être rigide. Sur le plan architectural, la bibliothèque doit être aujourd'hui protéiforme, adaptable. Elle pourra ainsi se modifier au gré des usages qu'on peut en faire.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ? Son rôle se limite-t-il à attirer dans la bibliothèque des lecteurs tentés de la fuir ?

Oui, le bâtiment demeure important. D'abord, je ne crois pas que les usages changent aussi vite qu'on le dit. Il y a une obsession autour du numérique, de la disparition du papier, qui ne correspond pas forcément à ce que l'on observe. Le bâtiment demeure une nécessité. Les gens ont besoin d'un lieu où travailler, en s'appuyant sur des gens qui peuvent les aider à le faire.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ? Pensez-vous que la bibliothèque troisième lieu doit donner lieu à un nouveau type d'architecture ? Les architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

Le danger serait que le bibliothécaire se montre ici trop prescriptif vis-à-vis de l'architecte. Il devrait au contraire rester modeste et laisser toute liberté à l'architecte. Les bibliothécaires ont tendance à paniquer, ont peur de passer à côté de la modernité.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou l'aménagement intérieur ?

C'est dans la première et dans la dernière phase que le bibliothécaire a un rôle déterminant. Pour la deuxième phase, il doit être assez discret.

Pensez-vous que ce soit en adoptant dès le projet d'établissement un axe bibliothéconomique très clair que les bibliothécaires pourront demeurer maîtres de leur projet et dialoguer d'égal à égal avec l'architecte (qui adopte pour sa part un axe architectural) ?

À la BNF il y a problème dans la conception générale du bâtiment autour de la question des magasins. Cela gêne la rapidité de la commutation des documents. Je me demande si ce ne serait pas plus intéressant que le bibliothécaire ait des connaissances en architecture plutôt que de mettre en avant ses compétences bibliothéconomiques. Pour dialoguer avec un architecte, il n'est pas inintéressant d'aller un peu sur son terrain. Par exemple, on peut questionner avec lui le paradigme de la transparence. Les architectes de Marne-la-Vallée ont eu un contre prix décerné par la profession des architectes. Quelque chose comme les Gérard de l'architecture.

Que voulez vous ajouter librement sur votre expérience liée à l'architecture ?

Le poids des normes pèse extrêmement lourd et ralentit toutes les procédures.

ANNEXE 12 : ENTRETIEN AVEC LAURENT MATEJKO

REALISE LE 31 MAI 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

Je suis en poste depuis 2005 à l'université de Lille 1 – sciences et technologies. J'ai été le chef de projet pour ce qu'on appelait à l'époque la rénovation-extension de la bibliothèque universitaire centrale. Puis le projet a évolué au fur et à mesure du temps pour devenir un projet de réalisation d'un Learning Center innovation qui a été baptisé à partir de 2014 Lilliad. Je m'occupe de coordonner les efforts de la maîtrise d'ouvrage-maîtrise d'œuvre, des services techniques de l'université, des assistances à maîtrise d'ouvrage pour l'aménagement et l'emménagement de Lilliad. Je prépare et gère tous les marchés d'équipements du bâtiment, ça passe par le mobilier et tout ce qui est « voix, données, images », avec l'équipe projet.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ?

Plusieurs choses font partie de l'ADN d'un Learning Center. D'abord un bâtiment qui offre la possibilité d'organiser la présence des usagers selon des ambiances différentes, qui soient relativement bien perceptibles dans les espaces, où l'on puisse travailler en solitaire dans le silence ou en collectif, soit sur table soit dans des banquettes soit assis sur des gradins ou dans une cafétéria. On a donc une diversité de postures qui permet d'adopter plusieurs attitudes par rapport à la nourriture, au bruit.

Moi : l'architecte a-t-il bien compris le travail qu'il y avait à faire de ce point de vue ?

Oui il l'a bien intégré. Il y a le travail avant l'architecte. Le travail de préprogrammation et de programmation de Lilliad a été mené de manière très approfondie avec Marc Aubry, un programmiste auquel on doit beaucoup. Nous, on a apporté beaucoup aussi par du benchmarking au niveau européen. On est allé voir ce qui se faisait ailleurs pour s'en inspirer. On a aussi fait des enquêtes auprès du public, en 2008, 2011 et 2014. Cela nous a permis de confirmer qu'en termes d'ambiance de travail, d'espaces de travail, il y avait des attentes extrêmement diverses de la part des publics qui fréquentent la bibliothèque universitaire. On ne les a pas forcément interrogés sous l'angle de la bibliothèque universitaire, mais parfois de manière beaucoup plus générale, sans apparaître comme bibliothèque. L'enquête de 2011 portait sur le métier d'étudiant : la manière dont ils apprennent, dont ils travaillent, dont ils occupent leur temps sur le campus. On en a fait notre miel pour enrichir le projet architectural. Cela nous a confirmé qu'il y avait un fort

besoin d'espaces de travail collectif. Le même individu peut avoir des besoins très différents d'un moment à l'autre ; il a d'abord un besoin de vie sociale, c'est le vieux thème de la bibliothèque troisième lieu, que nous avons vérifié dans les aspirations des usagers, c'est-à-dire le maillon manquant entre le chez-soi et la salle de cours. Lilliad devait donc proposer un endroit qui fasse office d'entre-deux.

D'une discipline à l'autre, les besoins sont extrêmement différents. Ici on a une dominante scientifique et technologique et ce sont des étudiants qui ont besoin de travailler en collectif, pour réviser, apprendre.

Au moment du concours d'architectes on avait des idées très claires sur la direction qu'on voulait prendre. À partir du programme, les projets en compétition sont des esquisses.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design (conformément à la perspective du Danish model program for library building).

Oui, nous l'avons fait. Les usagers n'ont pas été interrogés de manière consciente pour un projet futur. On n'a pas mené d'ateliers participatifs. Eux-mêmes ne savaient pas forcément ce pourquoi on les interrogeait. On leur demandait s'ils avaient des travaux collectifs dans l'année, combien, combien de personnes y étaient mobilisées. Eux-mêmes sous-estiment leur besoin de travaux collectifs, car au-delà du travail collectif identifié il y a toute une part de travail collectif qui n'est pas identifié, Et qui se résume à être à 3,4,5,6 autour d'une même table, à réviser sur ses cours tout en papotant, ce qui est en réalité du travail collectif car ils sont dans l'apprentissage. On a rejoint ce modèle danois mais de manière extrêmement empirique sans que cela ait été planifié depuis 2005. De plus, c'était la première fois qu'on recrutait un programmiste dans cette université. Il a fallu expliquer pourquoi, ça nourrissait un projet architectural.

Avez-vous participé à la désignation de l'architecte ? Pensez-vous que le bibliothécaire devrait systématiquement y participer ?

Oui bien sûr, mais de manière indirecte. Le projet architectural n'a pas été porté par l'université ou le rectorat puisque la maîtrise d'ouvrage a été déléguée au conseil régional qui était juridiquement responsable de la procédure d'attribution du marché et donc de la sélection de l'architecte. Le programme fonctionnel et architectural a été réalisé par l'université (à savoir, Julien Roche, directeur du SCD, les services techniques qui gèrent le patrimoine immobilier, et moi-même, avec Marc Aubry), programme qui a été complété et enrichi par le conseil régional. Finalement c'est notre programme fonctionnel qui a servi de base au concours d'architecture avec des compléments faits par un bureau d'études mobilisé par le conseil régional. Le concours d'architectes nous astreint à une forte confidentialité. Nous avons participé Julien Roche et moi au comité technique qui a visualisé les trois projets en compétition, lesquels avaient été sélectionnés à partir de quatre-vingt-douze candidatures.

Le comité technique était composé des différentes directions du conseil régional associées au projet de learning center : la Direction Construction et Réalisation (DCR), la Mission Learning Center et la Direction régionale pour l'enseignement supérieur (DRESSTIC). Il y a aussi des représentants de l'Ordre des architectes et la ville de Villeneuve-d'Ascq, le Rectorat, et les représentants de l'université, à savoir les services du patrimoine construction et travaux (SPCET représenté par son directeur Xavier Loubel), et le SCD représenté par Julien Roche et moi. Sur la base de l'esquisse, des plans, des images en 3D et des notices indicatives on analyse ça avec le bureau d'études qui fait office d'économiste, et qui analyse aussi la proposition du point de vue de la faisabilité. On regarde donc si le projet est réalisable dans l'enveloppe prescrite. Il y a aussi des observations faites tout de suite sur l'esquisse relativement à des questions comme la sécurité incendie.

On savait où on voulait aller, ce que l'on voulait créer comme type de structure, avec des contraintes importantes comme la modularité des espaces, l'unicité de la porte d'entrée publique, car les portes d'entrées multiples sont compliquées à gérer en termes de personnel. Il y avait aussi des prescriptions architecturales, puisqu'on voulait garder l'unité architecturale du bâtiment, sa visibilité et sa pureté stylistique car c'est une œuvre de Noël Le Maresquier de la fin des années 1960. On voulait aussi garder de la transparence dans le bâtiment.

Dans certains cas la maîtrise d'œuvre n'écoute pas l'avis des bibliothécaires. Était-ce le cas pour vous ?

Non, pas du tout. On a eu affaire à un cabinet de maîtrise d'œuvre de Munich, Auer Weber. Ils avaient été sélectionnés parce que leur projet était le meilleur par rapport à l'ergonomie du bâtiment, l'optimisation financière, la manière dont étaient traités les agents. Certains n'avaient pas craint de les mettre en sous-sol avec des éclairages indirects. On a fait une visite de la bibliothèque universitaire avec le groupement de maîtrise d'œuvre c'est-à-dire l'architecte, son cabinet, mais aussi tous les gens qui ont répondu solidairement avec lui, c'est-à-dire le bureau d'études pour le gros œuvre et les fondations, l'acousticien, le thermicien puisque c'est un Bâtiment HQE. On a insisté sur les lignes de force, ce que l'on voulait créer comme espace. Ils ont vu que l'on savait où l'on voulait aller. Dès cette séance un dialogue s'est instauré, respectueux du rôle de chacun. Nous n'étions pas les commanditaires de l'architecte, c'est le maître d'ouvrage qui l'est. Notre interlocuteur à nous c'était la maîtrise d'ouvrage, nous n'avions pas l'autorisation de nous adresser directement à la maîtrise d'œuvre pour lui donner des consignes ou négocier. Ça s'est assoupli dans un deuxième temps. On a fait un nombre énorme de réunions entre la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et les utilisateurs que nous sommes. Il faut comprendre la philosophie de chacun. La maîtrise d'ouvrage, son problème, c'est en priorité le porte-monnaie, c'est de faire en sorte que ça rentre bien dans l'enveloppe et le calendrier. Et ensuite ce sont les considérations des utilisateurs et ce qu'il y a derrière.

Le programme des Learning Center portés par la région Nord-Pas-de-Calais est ce qu'on appelait un projet présidentiel. Le président de région Daniel percheron avait souhaité que la région finance des projets de Learning Center et dans le cadre du plan Campus Lille, celui de Lille-1 a été identifié comme l'un de ceux sur lesquels il y avait une distribution financière avec la région comme

premier financeur, et secondairement la Métropole européenne de Lille et le Rectorat. Le fait que ce soit un projet important pour le président de région a joué. D'ailleurs un membre de son cabinet était régulièrement présent lors des discussions. Nous n'étions pas dans les réunions de chantier, qui représentent le moment du face-à-face entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre d'une part, et les entreprises d'autre part. Mais nous avons obtenu qu'il y ait des réunions aux moins mensuelles d'échanges utilisateurs/MOA-MOE. 2013 a été la phase de conception et les travaux ont commencé en 2014. La nature des réunions a évolué, au début on travaillait sur la conception du bâtiment tout en préparant les appels d'offres travaux. Puis lorsque les travaux ont commencé, le suivi de chantier est devenu le sujet principal. Ma grande surprise a été de voir à quel point jusqu'au bout du processus de chantier il y a encore du jeu, des choses à discuter, à négocier. Quand j'envoyais des mails à la maîtrise d'œuvre, systématiquement la MOA était en copie, et réciproquement, c'était plutôt sécurisant pour tout le monde. Si l'université avait été maître d'ouvrage, la relation aurait été complètement différente. Il est normal que quand la région est le principal financeur, assume toute l'administration et le portage de l'opération, elle veuille tenir sa boutique. Cela dit ça n'a jamais gêné l'interaction avec la maîtrise d'œuvre. Sur tous les objectifs que nous nous étions fixés pour le bâtiment nous avons eu gain de cause. Sur le plan architectural, le bâtiment est très réussi, on a préservé l'identité du bâtiment. On a les modalités de fonctionnement et d'ergonomie du bâtiment qui sont très bonnes. On a nos cinquante salles de travail en groupe, et les différentes ambiances que l'on peut créer. On a obtenu gain de cause sur tout ce qui comptait vraiment.

Pensez-vous que le dialogue compétitif soit un meilleur mode de sélection que le concours classique ? (le problème étant qu'il prend beaucoup de temps.).

A priori, ça a l'air très sympathique. Mais en réalité il y a toujours une phase de dialogue. Quand le maître d'œuvre a été sélectionné, son projet n'était pas parfait. On a donc immédiatement indiqué ce qui manquait et ce qui n'allait pas. Donc cette phase de dialogue et d'élaboration a lieu d'une manière ou d'une autre. Nous, on avait insisté auprès de la région pour avoir non pas trois candidatures au final mais cinq, Pour avoir un plus grand choix. Ça été refusé parce que la région ne voulait pas indemniser quatre candidatures refusées. Le problème c'est que même à ce stade il y a des cabinets qui font des projets très légers ou qui déclarent forfait. Le choix peut donc se révéler très vite inexistant.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ?

Nous, on fait le pari que oui parce que c'est un lieu social, où l'on se rencontre, où l'on échange. Certaines interactions sont espérées, d'autres contingentes. On a des espaces de convivialité, de rencontres, on espère qu'il va y avoir du frottement. Dans l'espace événementiel, on espère voir se croiser des publics différents qui vont trouver matière à se voir et discuter ensemble. Une

bibliothèque c'est un endroit de travail collectif ce n'est pas le bistrot d'à côté qui peut jouer ce rôle. Il y a toujours un besoin de se voir, de se confronter à plusieurs activités simultanément ou successivement.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

Non, chez nous ça ne s'est pas produit. On avait un dialogue assez régulier avec la maîtrise d'œuvre. Bien que maltraité depuis des années, le bâtiment était déjà beau. C'était déjà le symbole de l'université et du campus de la Cité scientifique. De la part de l'architecte et de son équipe il y avait vraiment la volonté de garder le meilleur et d'exprimer tout le potentiel de ce bâtiment. Nous étions d'accord avec ça et ce n'était pas contradictoire avec les objectifs qu'on poursuivait.

Pensez-vous que les architectes accordent autant d'importance aux espaces du personnel qu'à ceux des usagers ? Est-ce une bonne chose ?

Dans notre cas oui, les collègues sont enchantés par les espaces qui les attendent. Le seul point de déception possible serait la taille des bureaux. On aurait pu espérer des espaces de travail un peu plus grands, un peu plus généreux. Il a fallu qu'on loge plus de personnel que prévu, et l'on a donc revu les aménagements en conséquence. Nous n'avons eu que neuf mois de délais de conception, ce qui est très court pour un projet de cette envergure. La synthèse des corps de métiers n'a pas été forcément achevée et il y a eu pas mal de difficultés pour faire passer la tripaille du bâtiment, des réseaux de toutes sortes, physiques ou câblés. Par exemple, la mauvaise surprise a été de me retrouver, dans quelques bureaux, avec des coffrages de chauffage deux fois plus gros que ce qui était annoncé sur les plans. C'est donc autant d'espace en moins qu'on avait dans ces bureaux.

Le rapport bibliothécaire / architecte change-t-il quand on rentre dans des problématiques de rénovation ?

Là on est allé tellement loin dans la rénovation que ça s'apparentait à une création. On n'a rien gardé sauf les dalles et les poteaux porteurs. Dans la relation architecte et bibliothécaire il faut être vigilant. Même si l'écoute est bien là, la méconnaissance des nécessités du métier, notamment en ce qui concerne le circuit du document physique, peut faire beaucoup de dégâts. On a rattrapé des choses qui auraient pu être fâcheuses. On a fait faire des modifications importantes. L'architecte ne peut pas faire notre travail, qui consiste à se projeter dans le fonctionnement du bâtiment. Nous, on peut regarder sur plan quel parcours on suivra pour délivrer les documents au public dans ce grand bâtiment de 12 000 m de surface brute. On se rend compte alors qu'il y a des ruptures, des discontinuités.

Y a-t-il encore un sens à désigner le bibliothécaire comme un maître d'usage faisant le lien entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre à une époque où ces usages ne cessent d'évoluer ?

J'espère bien, car sinon je ne vois pas qui pourra tenir ce rôle. Ce ne sont pas la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre qui vont faire notre travail. C'est donc bien à nous d'éclairer le chemin. Mais le maître d'usage n'est pas un expert en tout. Lui-même doit se former, voyager, aller voir ailleurs, réfléchir. J'ai appris énormément en travaillant avec les architectes et la maîtrise d'ouvrage, notamment en ce qui concerne l'aménagement. C'est à nous de réfléchir à un bâtiment qui puisse évoluer dans ses usages, ce qui ne signifie pas forcément abattre des cloisons et en remettre d'autres. C'est aussi faire des espaces qui soient suffisamment connectés, innervés au niveau électrique, des réseaux. À partir de là tout est permis. Déjà, si on travaille pour les 20 prochaines années on aura pas mal fait. Au niveau esthétique, j'ai du mal à imaginer que les canons changent si vite. Un bâtiment réussi sur le plan des coloris, de l'harmonie, de la luminosité, du confort de travail, ne sera pas périmé dans 20 ans.

L'architecte avec qui vous avez collaboré avait-il déjà dessiné une bibliothèque ? Selon vous, cela a-t-il été un plus ?

Je n'en suis pas certain mais je pense que le cabinet Auer-Weber avait travaillé sur la réhabilitation de bâtiments assez importants, mais peut-être pas une bibliothèque. Pour nous ce n'était pas une condition sine qua non. On voulait un maître d'œuvre qui soit capable de traduire ce programme qui ne portait pas sur une bibliothèque mais sur un Learning Center il fallait donc quelqu'un qui ait déjà travaillé sur des projets complexes. L'espace de bibliothèque à soi seul est un espace de poly-activité, alors quand on y adjoint en plus une cafétéria, des espaces décontractés, l'espace événementiel, cette tendance est renforcée.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou l'aménagement intérieur ?

Pour moi les trois sont emboîtées. Si l'étape de programmation est manquée, le reste va être très difficile. Mais à l'inverse, travailler sur la programmation mais ne pas faire le reste ça doit être très frustrant. Julien Roche et moi on est là depuis l'origine. Un projet de ce type, c'est un énorme capital de relations sociales, de culture professionnelle, qui sont accumulées en quelques années ; des relations de travail avec des gens très différents. Moi j'avais le rôle, pas si courant, d'être au centre de la toile d'araignée, entre la MOA-MOE, les services du patrimoine de l'université, la gestion des marchés d'équipements, et bien sûr la BU elle-même. Il faut avoir quelqu'un qui ait une vision à 360°, ce qui n'est pas si simple.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque ?

En l'occurrence, c'était à la charge de l'université. Nous avons donc recruté une assistance à maîtrise d'ouvrage. Mais dans le concours d'architectes il était prévu en toutes lettres que le conseil de l'architecte serait sollicité sur l'ameublement etc. C'est ce qui s'est passé, on a travaillé avec notre AMO mobilier qu'on a alimenté sur les ambiances acoustiques, lumineuses, en termes de coloris etc. On a élaboré toute une programmation du mobilier. On a ensuite montré l'ensemble aux architectes. Il y avait Éric Frisch et deux architectes délégués, Reynald Perrin et Nina Schuberth. L'un était plus spécialement chargé de l'aménagement intérieur et l'autre faisait le lien entre le gros œuvre et l'aménagement intérieur.

Cela vous semble-t-il idéal que le bibliothécaire choisisse en s'appuyant sur le conseil de l'architecte ?

Oui, tout à fait nous étions dans une situation idéale.

Selon vous, une bibliothèque doit-elle nécessairement être construite selon les normes HQE ?

Oui. Dans le bâtiment, il y a une cible sur la gestion du confort acoustique, le confort hygrothermique et ça, c'est vraiment très, très, bien. Mais il faut relativiser, et ne pas exagérer la portée de tout cela. La norme HQE n'a pas empêché que notre bâtiment ne soit pas très innovant du point de vue écologique. Par exemple il n'y a pas de récupération d'eau de pluie, pas de géothermie, car la maîtrise d'ouvrage n'a pas souhaité investir dans des sondages.

C'est donc plus pour le confort de l'utilisateur que c'est positif ?

Oui, car une fois que tout cela a été défini dans le programme, qui est une bible pour nous, les architectes doivent en faire leur affaire. On l'a utilisé encore il y a quelques mois, pour rappeler les fonctionnalités qui avaient été décidées dans le programme fonctionnel.

Pensez-vous que les architectes peuvent avoir tendance à négliger le programme ?

Ce qui est sûr c'est qu'ils ont du mal à le respecter en intégralité. Est-ce faisable d'ailleurs ? Il y a des moments où on peut dire que ce serait pas mal qu'ils y retournent. Ils ont donc du mal à tenir compte de tous les aspects du programme. Mais il faut souligner que dans notre cas, le programme a été largement respecté.

Pensez-vous que ce soit le rôle du bibliothécaire de le leur rappeler ?

Oui, en tant que chef de projet c'était très clairement mon boulot de faire le rappel à l'ordre sur tel ou tel point qui nous semblait important. Par exemple, pendant plusieurs mois je n'ai pas pu visiter les magasins qui se trouvent dans le vieux bâtiment réhabilité parce qu'ils étaient sans cesse en travaux. Quand j'ai enfin pu y pénétrer, j'ai été stupéfait de découvrir que des canalisations de chauffage passaient au plafond au-dessus des rayonnages. C'était strictement interdit dans le cadre du projet pour la bonne conservation des collections. Je suis donc retourné au programme fonctionnel, et nous avons envoyé une lettre au maître d'ouvrage au nom de l'université, en disant que ce n'était pas acceptable. Ça leur a coûté de l'argent, mais ils ont réalisé un dévoiement de canalisation. Du coup les magasins ont été mis complètement aux normes.

L'architecte est-il habilité à prescrire certains comportements par l'aménagement de l'espace, ou bien cette dimension prescriptive devrait être réservée au bibliothécaire ?

Ce positionnement me paraît abusif. C'est le programme fonctionnel qui doit jouer cette fonction. De la part d'un architecte, il me semble que c'est confondre les rôles. Moi, j'ai tout fait pour comprendre la logique des architectes et de la maîtrise d'ouvrage, mais l'effort réciproque pour comprendre notre logique est indispensable afin que s'instaure un dialogue permanent qui permette d'atteindre l'optimum pour le futur utilisateur. Nous n'avons pas eu d'architecte prescriptif.

Pensez-vous être compétent en matière de chantier de bibliothèque ?

Avant d'occuper la place de chef de projet, connaissiez-vous les différentes phases de construction d'une bibliothèque, de la programmation à la mise en œuvre de la construction ? Saviez-vous lire un plan ?

Moi j'avais fait des formations continues en 2007 2008 avec Anne-Marie Chaintreau sur le thème « construire une bibliothèque ». J'avais ensuite fait une autre formation de l'Enssib sur le thème de l'aménagement des bibliothèques. Pour les aspects vraiment techniques comme le chauffage nous nous sommes appuyés sur les services de l'université. Notre légitimité avec Julien Roche et d'autres a été de relire les plans et les notices pour essayer de comprendre ce qui allait nous attendre dans le bâtiment. Par exemple, comprendre comment va fonctionner l'éclairage. Pour des plafonds de plusieurs milliers de mètres carrés, il faut savoir s'il y aura un interrupteur pour chaque spot, pour chaque zone, pour chaque rail de spots ou pour tout l'étage... En termes d'usage ces choses peuvent être définies rapidement. Ce sont des questions que nous avons posées en tant que futur utilisateur. Par contre les questions posées par les services techniques de l'université, en particulier Xavier Loubel qui est le directeur du service patrimoine de l'université, portaient plus sur la future gestion technique du bâtiment, sur la cohérence entre le système de gestion technique des bâtiments et le système qui existe déjà sur le campus. Ce sont donc des questions de compatibilité, de normes, des fiches techniques, etc.

Pensez-vous que l'initiation à la gestion de projets architecturaux fasse

partie du cœur de métier des conservateurs. Vous semble-t-il légitime que ses cours aient été supprimés du tronc commun du DCB ?

Il me semble légitime qu'on ait des formations approfondies en gestion d'équipe ou en gestion de projet. Si l'on est confronté à une question de construction, on peut se former spécifiquement à ça. C'est bien plus porteur. Très peu d'entre nous seront confrontés à des projets de construction de rénovation ou d'extension. On a toujours le temps de se former par rapport à ça. Liber organise chaque année des formations architecturales avec des visites au niveau européen. Cela ouvre énormément la réflexion. Il y a aussi la curiosité personnelle. Nous avons fait énormément de visites de bibliothèques, par exemple à la BULAC. Nous avons fait des visites à l'étranger, à l'OBA d'Amsterdam, à Xplora à l'université d'Avans, chez Graham Bullpit à l'université de Kingston, tout un tour des bibliothèques allemandes, moins sur l'architecture que sur l'ameublement. Le but n'est pas de rivaliser avec les hommes de l'art, d'être un architecte soi-même. Notre spécificité est de bien connaître les contraintes du métier, de savoir où on veut aller en termes de future gestion des espaces, des politiques de services. À partir de là on est capable de faire beaucoup de choses. À chaque étape on a beaucoup appris. Travailler avec un programmiste comme Marc Aubry, cela nous a obligé à nous poser plein de questions. On a eu aussi des questions avec l'ARACT, l'association pour l'amélioration des conditions de travail, qui est venue travailler avec nous sur l'accompagnement au changement pour les magasiniers sur des questions comme l'arrivée du RFID, ce qui est un gros changement professionnel, l'abandon de la banque de prêt, pour aller vers de l'accueil multiforme. Beaucoup de choses ont été anticipées. L'étalement du projet dans le temps permet de digérer ça.

Êtes-vous d'accord pour dire que les bibliothécaires désirent tellement éviter le bâtiment œuvre d'art qu'ils ont tendance à s'interdire d'exprimer leurs propres aspirations et à favoriser des programmes techniquement contraignant laissant peu de marge de manœuvre au créateur ?

Non, il suffit de visiter notre bibliothèque pour se rendre compte qu'on ne s'est pas interdit de rêver. Au niveau architectural, l'architecte a fait de très belles propositions, mais qui ont été accompagnées par notre aménagement et nos propositions d'ameublement. Une vraie harmonie s'est dégagée de tout cela. De l'avis général de tous ceux qui ont visité, c'est beau. Je pense que c'est une proposition qui a dépassé toutes les attentes des étudiants.

Pour vous qu'est-ce qu'un architecte ? En quoi consistent sa fonction et son travail ?

C'est quelqu'un qui se situe à la confluence du réalisme technique, matériel, de tout ce qui est réseau, béton, peinture, et qui est là pour créer quelque chose d'artistique avec tout cela. Il y a donc une dimension artistique et technique à la fois, tout en ayant une oreille attentive en direction des futurs utilisateurs. C'est un très beau métier.

Pensez-vous que les architectes prennent assez en compte les types de publics qui fréquentent la bibliothèque pour concevoir le bâtiment et les espaces ? (et avez-vous pu peser sur les décisions).

C'est au bibliothécaire d'apporter cette dimension, même si cela suppose une écoute de la part de l'architecte. Par exemple, dans le programme fonctionnel, il était stipulé que toutes les places de travail devaient avoir une prise électrique. Quand on a fait la première visite du bâtiment je suis revenu longuement là-dessus et les architectes ont posé des questions, se demandaient pourquoi c'était si important. Je leur ai parlé des évolutions du public et des enquêtes qui avaient été réalisées.

Qu'est-ce qui vous a le plus séduit ou rebuté dans cette aventure ?

Ce qui est fascinant, c'est d'apprendre tous les jours quelque chose. Cela suppose de vivre plusieurs années en surrégime en termes de relations sociales, de relations avec l'extérieur, avec des gens qui avaient leur propre métier. Ce qui est formidable, c'est qu'on arrive à être autour d'une table et à défendre les mêmes objectifs. C'est le fait de parvenir à conjuguer une vision. En fait, il n'y a pas eu trop de problèmes de « *traduction* » entre nous. La maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre et nous, on a vraiment réussi à fonctionner ensemble. Je pense que ça va me manquer. Ce que je n'ai pas aimé c'est la finition. Il faut courir après les entreprises et on a le sentiment que les choses ne sont pas très bien pilotées. C'est une période très difficile car nous sommes en train d'emménager mais progressivement et les chantiers ne sont pas terminés. C'est sale, il faut faire du nettoyage. Parfois, les collègues ne comprennent pas. Un changement architectural n'est jamais qu'un changement architectural, il implique aussi un profond changement d'organisation, d'état d'esprit de la politique de service avec un accueil qui est complètement repensé, de nouveaux horaires d'ouverture etc. C'est donc une période très sensible pour les équipes, et même dangereuse, inflammable, on doit discuter de tout à la fois, des fiches de poste, des contraintes horaires, du calendrier d'ouverture annuel. On doit aussi travailler avec les services de sécurité incendie, la cafétéria, l'équipe de nettoyages, un service de l'université qui va être implanté dans nos murs. Ce sont des défis à relever et tout arrive en même temps.

Je ne voudrais pas minorer le rôle des services techniques de l'université qui ont toujours été au rendez-vous quand il a fallu faire les expertises en la matière, surtout en ce qui concerne le fonctionnement des réseaux (chauffage, eau, communication, etc.). La question du système de sécurité incendie et de sûreté nécessite une profonde attention de la part de tout le monde car une fois que c'est installé cela impose un fonctionnement.

Dans la phase de conception j'avais insisté sur le fait que comme le bâtiment devait être modulable, il fallait absolument que ces espaces puissent fonctionner en indépendance les uns par rapport aux autres. Xperium, l'espace événementiel, le pôle bibliothèque cafétéria devaient pouvoir ouvrir indépendamment les uns des autres, notamment en ce qui concerne les toilettes, le zonage des systèmes de sécurité anti-intrusion, la sonorisation des bâtiments (pour qu'on puisse au besoin ne s'adresser qu'à une seule zone du bâtiment lors d'une

allocution). Tout ça doit être pensé bien avant qu'on soit dans les murs en faisant preuve d'imagination.

La bibliothèque avant la réhabilitation était pratiquement en ruine avec 20 ans d'avis défavorable à l'ouverture. Nous avons très envie de faire quelque chose de beau, de remarquable, de confortable, aussi bien pour les utilisateurs que pour les usagers. On est arrivé armés, on savait ce qu'on voulait, ça change tout, parce que dans le dialogue on n'est pas dans un rôle passif, on peut défendre pied à pied ce que l'on souhaite. Nous avons eu de très longues discussions sur l'aménagement d'Xperium, car on savait exactement ce qu'on voulait en termes de fonctionnalités. Le dialogue avec l'architecte a été long car il avait du mal à traduire notre besoin. On a été obligé de sacrifier une partie de nos demandes. Notre contrainte, c'est qu'on avait de la lumière naturelle partout, or il n'en fallait pas forcément partout dans Xperium. On a trouvé des solutions palliatives.

La gestion d'un projet architectural demande un engagement très fort qui implique en termes d'horaires dans les 60 heures par semaine. Les occasions de baisser les bras il y en a tous les jours. C'est une bataille quotidienne avec des contraintes de tous les côtés, des factures qui ne sont pas payées au fournisseur par l'agent comptable, etc. Mais c'est beaucoup de satisfaction aussi, quand on voit le résultat avec tous les gens qui viennent. En un mois on a eu la visite du nouveau Vice-président délégué à l'enseignement supérieur, à la recherche et aux universités de la région Nord-Pas-de-Calais Picardie, ainsi qu'une grosse délégation des universités de Montpellier qui est venue voir ce que l'on avait fait, car eux-mêmes ont un projet qui est déjà un peu avancé. Une visite du Recteur d'Académie, puis une mission de l'IGB pour les constructions de bibliothèques qui sont venues voir ce qu'on avait fait pour l'inclure dans leur rapport. On est donc payés de retour car il y a une grosse attention à ce projet. C'est extrêmement valorisant. La maîtrise d'ouvrage, la région, a été modeste par rapport à son rôle structurant. Pourquoi, parce qu'elle n'était pas chez elle, c'est une maîtrise d'ouvrage déléguée, elle est sur le campus universitaire. Il n'y a donc pas de volonté de montrer son autorité. On ne nous a rien imposé. Combien de fois a-t-on changé des cloisons, des murs, en disant quand on refait le circuit ça ne va pas, c'est beaucoup trop long, que ce soit pour le circuit du document physique ou pour l'évacuation des containers de déchets. On se projette dans le fonctionnement du bâtiment et l'on se rend compte que ça ne fonctionne pas, on revoit donc ensemble, on crée de nouvelles portes, on ferme un mur. On a eu voix au chapitre sur tout le projet.

ANNEXE 13 : ENTRETIEN AVEC NELLY ROLLIER-AMIEL

REALISE LE 12 JUILLET 2016

Vous avez eu une formation d'architecte avant de devenir bibliothécaire. Qu'est-ce qui a motivé ce parcours ?

Je suis architecte DPLG (architecte diplômé par le gouvernement) et j'ai fait une spécialisation en droit de l'urbanisme. Mon objectif premier était donc de travailler dans l'urbanisme, sur de l'aménagement du territoire et non pas forcément sur du projet ou du chantier. J'ai travaillé dans l'urbanisme, ensuite le contexte économique m'a amené à entamer une reconversion. Pourquoi m'être tournée vers les métiers des bibliothèques ? Pour mon diplôme d'architecte j'avais choisi comme sujet un contre-projet sur un concours qu'il y avait eu dans la région portant sur un centre culturel, qui sur son dernier étage abritait une bibliothèque. Sur cette étude qui avait duré plusieurs mois j'avais été amenée à visiter des bibliothèques un peu partout en France et à rencontrer des bibliothécaires. Attirée par ce milieu professionnel j'ai recommencé une formation en documentation et j'ai obtenu mon diplôme et ensuite un concours d'Etat.

Pendant des années j'ai été sur des postes « classiques » de bibliothécaire, et j'avais même le souhait de ne pas mélanger les deux parcours. À partir de janvier 2015, dans le cadre de la réorganisation des services j'ai candidaté sur un poste de responsable du service infrastructure immobilière et mobilière qui a été créé dans l'organigramme du service commun de la documentation. C'est un service support qui fait le lien entre les bibliothèques, puisqu'il y a trois sites et la direction du patrimoine de l'université. C'est sur ce poste-là que j'ai été amenée à travailler sur la programmation du Learning Center sur la bibliothèque de l'Arsenal.

Pour vous qu'est-ce qu'un architecte ? En quoi consistent sa fonction et son travail ?

Il n'y a pas un mais des architectes et des façons de travailler. Les architectes peuvent avoir une sensibilité plus ou moins importante sur la question des usages et l'analyse des organigrammes. Ça dépend aussi du projet, de comment les bibliothécaires sont intégrés au projet. Il est donc compliqué de répondre à cette question.

Pour le travail de programmation, les bibliothécaires peuvent être associés à des niveaux plus ou moins importants. Dans les nouvelles constructions, les bibliothécaires ne sont pas systématiquement associés à de la programmation. Un architecte est là pour traduire spatialement les besoins. Faut-il encore que les besoins soient clairement définis, ce qui est très compliqué. L'architecte est normalement là pour aider les bibliothécaires à traduire, mais non pas pour faire le programme (sauf mandat particulier). Il y a plusieurs cas de figure. Certains

projets se font sur concours. Il y a forcément un programme en amont mais qui n'est pas nécessairement très fouillé et il va y avoir un projet d'emblée. Certaines petites structures travaillent encore sans programme préalable et construisent le programme avec les architectes. Il y a donc autant de cas de figure, que de types de structures, selon qu'on est sur de gros ou de petits projets.

Pensez-vous que le dialogue compétitif soit un meilleur mode de sélection que le concours classique ?

Ce que je connais c'est le concours, c'est-à-dire des architectes qui sont mis en concurrence sur un programme. Il y a donc des équipes en compétition qui répondent à un programme. Dans ces cas-là c'est plus l'objet extérieur que la finesse d'un programme qui est parfois choisi. Il y a un programme qu'on construit au départ pour un bâtiment neuf, c'est-à-dire pour une construction complète ou pour une réhabilitation, il s'agit de cas très différents. Sur une construction, le programme est assez facilement réalisable, mais sur de la réhabilitation le programme peut être amené à évoluer parce qu'il y a des contraintes techniques qui peuvent se rajouter. Ces contraintes-là les architectes les voient en avant-projet sommaire ou en avant-projet détaillé.

Sur le principe de mettre en concurrence des architectes sur un concours, ce qui est important c'est de bien définir son besoin. Si l'on a bien fait son programme et que l'on sait ce qu'on veut, si les usages sont bien précisés, si les aspects relationnels entre les espaces ont bien été définis si les liaisons verticales et horizontales ont bien été définies, normalement, spatialement on ne va pas aboutir à 36 000 solutions. Ensuite, architecturalement on peut avoir des traductions, en termes de façade etc., qui vont être très différentes d'un architecte à un autre. C'est ici la question du style, qui n'appartient plus du tout à la bibliothécaire. Ce qui appartient à la bibliothécaire est de savoir comment ces usagers vont trouver leur compte dans les espaces qui vont être créés. Ça veut dire savoir bien traduire ce dont on a besoin, savoir bien traduire les liaisons fonctionnelles, ce qui n'est pas simple. Si tout ça est bien traduit, ce qui sera spatialement représenté doit correspondre aux attentes. Même s'il y a plusieurs niveaux, les choix des niveaux vont s'imposer à un moment donné. Le programme oriente suffisamment par rapport aux usages mais après la réponse et la traduction peuvent être différentes et seront liées à l'architecte et à sa représentation du projet.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou les aménagements intérieurs ?

Je pense que c'est dans la phase de programmation que le rôle du bibliothécaire est le plus décisif et aussi en phase d'avant-projet sommaire, car c'est en APS qu'ont lieu les premiers calages du programme par rapport à ce qu'on fait de l'enveloppe spatiale. Ce sont les premières traductions du programme. Je pense que si les bibliothécaires n'étaient plus associées après l'APD, ce ne serait pas grave, car les remarques fonctionnelles du bibliothécaire sont terminées, et il n'a plus véritablement quelque chose à apporter au projet. les services techniques

restent présents sur le suivi du projet et c'est suffisant.

Diriez-vous que pour les architectes le programme n'est qu'un simple pensum qu'ils n'intègrent pas vraiment à leur projet par manque de reconnaissance du travail des programmistes ?

Ça dépend des cabinets, de la façon dont ils travaillent. L'équipe projet participe actuellement aux réunions de chantier. Sur trois heures, l'architecte se tourne une ou deux fois vers nous pour nous demander ce qui convient le mieux. Mais c'est déjà exceptionnel que l'on soit associés aux réunions de chantier. Si le programme a été bien élaboré, les points à régler en chantier relèvent du détail. Ce qui est important c'est vraiment l'APD et le programme, car si l'architecte ne sait pas où il doit aller il va faire trente-six propositions et aucune ne correspondra à ce que l'on veut. Si l'on a précisé que dans tel service tel bureau a besoin d'être en relation avec celui-là, tel bureau a besoin d'une liaison verticale ou n'en a pas besoin, tel service a besoin d'une liaison horizontale avec tel autre, ici il faut prévoir des portes de communication mais là non, alors l'architecte ne peut pas beaucoup se tromper. Le problème c'est qu'il est difficile de faire un programme. Il est vrai que lorsque l'architecte traduit spatialement le programme, on peut se rendre compte qu'il n'a pas compris. Mais des fois on ne va pas assez loin, et à l'inverse les bibliothécaires doivent être en accord avec leur choix. Par exemple sur la question d'une banque d'accueil, selon qu'on la veut centrale ou en grappes, sur plusieurs niveaux, ces choix, en termes organisationnels et du fonctionnement des équipes, induisent énormément de choses. Être très clair là-dessus c'est déjà compliqué. L'architecte pourra être capable de traduire, mais il ne peut pas inventer le fonctionnement qu'il y a derrière chacun de ces choix. En revanche quand on a fait par exemple le choix d'une banque centrale en rez-de-chaussée avec un accueil intermédiaire en niveau un, ce n'est pas aux bibliothécaires de la positionner. L'architecte positionne la banque d'accueil en fonction des flux, de la lumière, des contraintes techniques et spatiales.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque ?

Je ne placerais pas le mobilier dans la troisième phase. Je pense que le mobilier doit être pensé en parallèle du projet avec la signalétique dès le début. Nous avons travaillé comme cela sur le projet actuel et je pense que c'est très important. Pour le mobilier il faut avoir certaines idées au départ, et puis après c'est un échange. C'est à la fois le bibliothécaire et l'architecte qui doivent choisir. Le bibliothécaire voit très bien les usages qui en sont faits. Par exemple, il sait qu'un étudiant sera perpétuellement en train de basculer sur sa chaise. Ce qui est important, c'est donc l'usage qui sera fait du mobilier, celui-ci détermine certaines contraintes. Je dirais que le choix du mobilier est très subjectif, car il renvoie à des goûts esthétiques différents, autant pour les bibliothécaires que pour les architectes. Mais savoir dire qu'à tel endroit il faut plutôt du mobilier à roulettes parce que la personne a besoin d'être mobile autour de la table parce que c'est du collaboratif, qu'à tel endroit il faut plutôt des tables à roulettes parce qu'on doit pouvoir avoir à certains moments des configurations différentes et mettre

seulement la moitié des tables, ça n'est pas subjectif. La définition des critères peut s'apparenter à de la programmation sur le mobilier. C'est ensuite l'architecte qui choisira s'il veut des pieds luge, des quatre pieds, des pieds tulipe. La bibliothécaire n'a pas besoin d'aller jusque-là, il suffit qu'elle dise s'il faut un matériau résistant ou s'il faut prévoir dans telle ou telle salle une station assise correspondant à deux ou trois heures. Les architectes ne peuvent pas savoir cela, ils ont tendance à penser que les usagers viennent et partent. Seul le bibliothécaire sait identifier des zones où les gens vont rester en station assise prolongée où l'on aura besoin d'un confort d'étude important, ce qu'il faudra comme câblage sur table parce qu'il y aura tel ou tel type d'équipement. La programmation ne se limite pas aux espaces mais comprend l'équipement. On a donc besoin de pouvoir déterminer s'il y a besoin de beaucoup de prises de courant, de prises RJ et combien, si l'on a besoin du VGA ou pas. C'est l'architecte qui doit susciter ces questions en phase APS, mais ça peut être aussi des fiches réalisées par les équipes des bibliothécaires.

C'est ce que nous avons fait sur le projet en cours, où l'on a essayé de définir les usages espace par espace, en déterminant quel espace allait accueillir quel type d'utilisateurs et comment les bibliothécaires allaient y intervenir. À la fin de la fiche il y avait une case équipement où on listait l'équipement informatique, l'équipement multimédia, qui allait être associé à cet espace. Après l'architecte traduit. Ces fiches, c'est la société en charge de la programmation qui les a proposées. À la base, elles étaient plus techniques mais nous ne voulions intégrer certains points car ce n'était pas notre travail. Il nous semblait intéressant de « dire » l'équipement, jusqu'au mobilier car on savait qu'on allait nous le demander et nous avons préféré y réfléchir d'emblée et globalement. Nous avons donc modifié ces fiches dans ce sens. Le programme, et ces fiches ont été remis à l'architecte. Cela facilitait le dialogue puisque nous avons pu, par exemple, durant l'APS, renvoyer l'architecte à tel ou tel élément d'une fiche. La fiche espace a été un outil de suivi pour clarifier des points, pour nous obliger parfois à faire des choix. Si l'on ne sait pas ce qu'on veut, on peut se laisser imposer des choix purement esthétiques par l'architecte, portant par exemple sur le fait de savoir si les bureaux seront partiellement ou beaucoup vitrés.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

L'architecte qui a suivi le projet était très attentif à la dimension fonctionnelle. Mais cela suppose toujours qu'il y ait un programme. En effet les architectes ne travaillent pas sur un seul projet et n'ont pas le temps de questionner les bibliothécaires sur tous leurs usages. Après, les architectes sont aussi là pour se soucier de l'aspect esthétique, personnellement cela ne me choque pas. Il est vrai que c'est peut-être ma formation d'architecte qui m'amène à penser ainsi.

Êtes-vous d'accord pour dire que les bibliothécaires désirent tellement éviter le bâtiment œuvre d'art qu'ils ont tendance à s'interdire d'exprimer leurs propres aspirations et à favoriser des programmes techniquement contraignant laissant peu de marge de manœuvre au créateur.

Je crois qu'on doit avoir conscience qu'on n'est pas là pour prendre en charge la dimension esthétique. Sur le choix du mobilier nous avons été associés, on nous a demandé notre avis, Mais le choix ultime revenait à l'architecte. L'avis du bibliothécaire doit se limiter au plan fonctionnel. Personnellement, je m'interdis de donner mon avis sur les aspects techniques et esthétiques. Sur le projet que j'ai suivi, je ne suis pas en accord avec tous les choix esthétiques, mais cela ne me pose aucun problème.

Dans le cas d'un Learning Center, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ? Pensez-vous que la bibliothèque troisième lieu doit donner lieu à un nouveau type d'architecture ? Les architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

La réponse n'est pas simple. Pour moi, il n'y a pas un modèle de Learning Center, mais différents types d'espaces. Il y a plutôt des réponses différentes avec une appropriation de l'espace différente. Du point de vue de l'enveloppe du bâtiment ce n'est pas si simple. Des projets innovants il y en a toujours eu. Ce qu'il faut c'est qu'une bibliothèque ressemble à une bibliothèque. Sans savoir ce qui est écrit sur le bâtiment, on devrait pouvoir dire que c'est par exemple un commissariat, une école, un lycée ou une bibliothèque. Lorsqu'on ne sait pas ce qu'est le bâtiment, c'est raté. Je ne sais donc pas répondre à votre question, car il peut y avoir des conceptions architecturales très innovantes, d'autres pas, ça va dépendre de la patte de l'architecte, de sa réponse. On peut avoir un bel objet qui n'est pas très surprenant en termes d'espaces. Un objet qui n'est qu'un objet va faire parler beaucoup de lui mais sans nécessairement qu'il soit bien. Il y a aussi de beaux objets qui sont très fonctionnels. Le bel objet devrait ressembler à son usage futur. Un Learning Center peut-être sur deux niveaux, avec ou sans porte-à-faux, la traduction extérieure peut être très différente. C'est plutôt l'organisation spatiale intérieure qui va être particulière, pas l'enveloppe, On ne peut donc pas dire qu'il y aura toujours le même modèle de bâtiment. Il peut y avoir plusieurs types de réponses, le fil conducteur étant que le bâtiment ressemble à une bibliothèque.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design conformément à la perspective du "Danish model program for library building".

Oui, ça peut être intéressant en amont. D'ailleurs ça a été fait par des collègues mais ce qui est très compliqué c'est de parvenir à avoir un groupe qui soit représentatif, et de parvenir à faire bien expliciter les besoins. Souvent, les gens ont tendance à répondre sur des choses très précises et non pas sur une globalité d'usage. Il faut donc les amener à définir leurs besoins en leur rappelant que la traduction sera laissée à la discrétion de quelqu'un d'autre. Dire je voudrais par exemple un espace vitré, c'est déjà une réponse architecturale. C'est compliqué à faire, mais pour avoir des groupes suffisamment représentatifs il faut toujours ramener le débat sur l'usage et les besoins en évitant toute représentation spatiale. Il faut que les réponses ne partent pas trop dans tous les sens. Car elles peuvent

être très variées y compris sur les usages et les besoins. C'est parfois difficile de trouver un fil conducteur qui rassemble l'ensemble des usages et des besoins, il faut une voie médiane sur laquelle on puisse s'accorder. Si l'on définit des besoins qui ne sont pas clairs et qui laissent trop de « portes ouvertes », ça ne sert à rien.

Y a-t-il encore un sens à désigner le bibliothécaire comme un maître d'usage faisant le lien entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre à une époque où ces usages ne cessent d'évoluer ?

Il ne sait pas ce que vont devenir les usages, mais il est capable de dire ce qu'il connaît, ce qui est déjà un point de départ. On ne peut pas lui demander d'avoir une boule de cristal. Cette difficulté à prévoir est déjà une indication pour l'architecte qui sait que vous aurez besoin d'espaces évolutifs. Encore aujourd'hui il y a quand même un circuit du livre que le bibliothécaire connaît très bien. Il peut donc clairement définir la partie interne du travail. Il peut aussi identifier les points qui vont évoluer même sur le travail interne. Sur les usages, il peut dire ce qu'il connaît, il peut dire les besoins qu'il entrevoit aujourd'hui. Il faut être là pour dire qu'il y a un certain flottement, que des choses vont évoluer, qu'il faut laisser une place à l'appropriation ou qu'il n'est pas possible de tout quantifier. On ne peut pas tout définir de façon précise, tout clarifier et c'est justement la raison pour laquelle il faut laisser des portes ouvertes. C'est justement parce que les usages évoluent qu'il faut le dire.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ?

Déjà, les bibliothèques ne se vident pas. Il faut qu'elles accueillent, mais différemment. Dans la population, globalement, les gens sont de plus en plus sensibles à l'architecture des lieux, au mobilier, aux espaces. Il est vrai que cet avis est peut-être moins soutenu par la bibliothécaire que je suis que par l'architecte que j'ai été. Un bâtiment est important par rapport à l'identification d'un lieu, de ce qui peut se passer, de l'usage, même si le bâtiment ne peut jamais être parfait puisqu'il est fait d'une somme de contrats. Un usager a évidemment plus envie d'aller dans un endroit calme et agréable, il a envie d'aller dans l'endroit qui répond à ses attentes. Si le lieu n'y répond pas il n'aura aucune envie d'y aller. On ne va dans un endroit que si l'on ne trouve un intérêt à le faire.

L'architecte avec qui vous avez collaboré avait-il déjà dessiné une bibliothèque ? Selon vous, cela a-t-il été un avantage ?

Quelqu'un qui a déjà fait une bibliothèque a une expérience de la programmation, du circuit du livre, etc. Mais si vous avez une équipe curieuse, très attentive à l'usage, que votre programme est bien défini, et que le dialogue fonctionne bien, l'architecte qui n'a pas encore conçu des bibliothèques rattrapera très vite son retard. Ça permet de gagner du temps si les architectes en question ont bien travaillé la question des usages dans les réalisations qu'ils ont faites, les

réponses spatiales qu'ils ont proposées. Ce n'est pas parce qu'on a conçu une bibliothèque qu'on a bien répondu aux attentes des gens. Avoir conçu une bibliothèque peut être un gain de temps, mais si l'on a une équipe très attentive, un programme intéressant et un bon dialogue entre l'architecte et le bibliothécaire, il n'y a rien d'insurmontable. Avec la bibliothèque, on n'est pas dans des complexités de bâtiments comme peuvent l'être par exemple des prisons ou des bâtiments industriels sur lesquels il y a des chaînes de montage. Il faut donc relativiser puisque les bibliothèques ne sont pas des bâtiments hypercomplexes.

Pensez-vous que l'initiation à la conduite de projets architecturaux fasse partie du cœur de métier des bibliothécaires ?

Dans une bibliothèque on accueille du public, ce qui suppose une compréhension d'un bâtiment, et que chacun ait une très bonne connaissance du bâtiment. Quelles que soient nos fonctions nous sommes tous amenés à appréhender des espaces, à donner notre avis sur des espaces et partant de ce constat je pense que cette formation est importante. Je considère qu'un bibliothécaire n'est pas amené à appréhender un espace seulement lorsqu'il est confronté à un projet. Il faut qu'il en ait conscience tout le temps, y compris relativement à la question de l'évolution des usages. Il faut pouvoir intégrer les contraintes techniques du bâtiment et de coût, il y a des renoncements qui sont plus faciles à comprendre lorsqu'on est informé. Certaines incompréhensions liées au fonctionnement d'un bâtiment proviennent parfois du simple fait que le bibliothécaire n'a pas toutes les données, lorsque certaines contraintes techniques sont expliquées, c'est un plus.

Que pensez-vous de l'opportunité d'un partenariat entre l'ENSSIB et l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon ou l'École nationale du bâtiment ?

Oui, tout à fait, il est par exemple intéressant d'apprendre à lire un plan, d'intégrer du vocabulaire de base.

Auriez-vous des remarques ajoutées librement sur la question de la représentation que les bibliothécaires ont des architectes ?

Il me semble qu'il serait souhaitable que les bibliothécaires n'aient au départ aucune représentation des architectes. Lorsqu'ils ont à participer à un projet, il faut qu'ils partent avec une équipe sans a priori. Chacun son métier, chacun peut amener beaucoup à l'autre. On peut travailler de manière collaborative. C'est très intéressant de suivre un projet pour un bibliothécaire à partir du moment où on part du principe que chacun a des choses à amener sur ce qu'il sait. Les bibliothécaires devraient être conscients qu'ils ont beaucoup de choses à amener même s'il y a des incertitudes sur les usages. En partant des usages d'aujourd'hui, à l'endroit où ils sont, du lieu où ils sont, avec la façon dont le lieu est appréhendé, puisque chaque lieu est différent. Les bibliothèques sont toutes différentes, situées dans des quartiers différents. Il faut toujours replacer le

bâtiment dans le contexte urbain. Une bibliothèque en centre-ville n'a pas les mêmes usages qu'une bibliothèque dans un quartier périphérique ou dans une université qui est loin de l'hyper centre. Donc même un architecte qui a déjà travaillé sur des bibliothèques ne peut pas bien connaître « *votre* » bibliothèque. C'est là-dessus qu'un bibliothécaire a beaucoup de choses à dire pour construire un bon projet.

ANNEXE 14 : ENTRETIEN AVEC EMILIE ROUSSEAU

REALISE LE 14 JUILLET 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

Le premier projet sur lequel j'ai travaillé est le *Learning Hub* d'Écully. Il fait partie des actions phares qui ont été adressées par mon directeur général qui est arrivé à EM Lyon en 2014. L'école n'avait plus de directeur général depuis plusieurs années et lorsqu'il est arrivé ici il a adressé au conseil d'administration un projet stratégique, *Nouveau territoire 2020* qui dresse un ensemble d'actions à mener par directions jusqu'en 2020 pour transformer EM Lyon suivant trois critères. Le premier axe est la globalisation, l'extension de nos programmes à l'international avec la captation d'étudiants étrangers. Le deuxième axe est la digitalisation avec la transformation digitale de l'école dans sa pédagogie mais aussi au niveau des systèmes d'information portés par les métiers, c'est-à-dire le contrôle de gestion, la comptabilité, la planification des cours, le système d'information du Learning hub dans le cadre d'un partenariat fort avec IBM puisque les équipes d'IBM sont à demeure dans les locaux de l'école cinq jours sur cinq toute l'année depuis l'année dernière. Le troisième axe est la performance économique et sociale de l'école selon deux axes : pour la performance économique en s'affranchissant des subventions données par les chambres de commerce afin d'être en capacité d'autofinancement sur l'ensemble de nos projets tant sur les frais de fonctionnement que sur les frais d'investissement, et aussi la performance au niveau des équipes avec l'intervention d'un cabinet de cost-killing pour rationaliser le nombre d'effectifs salariés par rapport au volume d'étudiants attendus. Au niveau de la performance sociétale, il s'agit d'implémenter une politique de RSE sur l'ensemble de l'école, en termes de gouvernance, d'écologie, etc..., pour répondre aux enjeux de RSE livrés par le ministère de l'écologie, mais où il y a une dimension gouvernance sur les institutions. Sur ces trois credo, globalisation, digitalisation, performance, chaque direction a reçu un ordre de mission sur ces trois onglets-là. Moi j'appartiens la direction des ressources groupe de l'école et en première mission, il y avait la transformation de la bibliothèque traditionnelle en Learning hub.

Ce projet est donc transversal aux trois axes posés par le directeur général ?

Oui, tout à fait. Dans notre feuille de route on avait non seulement la transformation de la bibliothèque physiquement, mais aussi le changement du système d'information de la bibliothèque que nous avons de toute façon amorcé avant même l'arrivée de Bernard Belletante. En effet on avait un système d'information vieillissant avec deux outils et nous avons maintenant tout basculé chez Archimed sur leur nouvelle solution appelée Syracuse. Voilà pour la transformation digitale. Pour la transformation physique, il fallait que cela soit le premier chantier pour que la transformation digitale de l'école ait un symbole

physique. Il s'agissait de faire une bibliothèque de troisième génération avec plus de livres papier accessibles aux utilisateurs et que la bibliothèque se transforme dans les services qu'elle propose aux étudiants.

La propriétaire des lieux étant la chambre de commerce, la Cci de Lyon, en tant que locataires des bâtiments nous n'avons pas pu changer les fenêtres, mais on a eu le feu vert de la chambre pour modifier complètement les structures internes. Le projet au niveau de l'ensemble du bâtiment est phasé jusqu'en 2018 : en 2014 il fallait modifier la bibliothèque en *Learning Hub* pour pouvoir ouvrir le 20 septembre 2015. En 16 septembre 2016 on va ouvrir l'incubateur de l'école et ce que l'on appelle le *MakerLab*. Avant on avait un *fablab* ouvrier avec des machines comme l'imprimante 3D et la découpe laser que l'on va récupérer ici lorsque les autres machines vont partir à l'école centrale. C'est un *fablab* conjoint entre les deux établissements, porté par le programme IDEA, pour lequel on avait eu un IDEFI du ministère. Maintenant que l'on arrive au bout de la subvention une scission s'opère entre les deux écoles, eux qui forment des ingénieurs vont récupérer la partie ouvrière tandis que nous récupérons la partie la plus facile à gérer qui est la découpe laser et l'imprimante 3D ; à ceci s'ajoutera ce *techlab* numérique qui proposera des outils de scénarisation d'applications Web et des structures techniques et électroniques pour développer des objets connectés. On a donc un *Creativity*, qui sera à la charge du rez-de-chaussée, et un *Learning Hub* que nous gérons nous, le but étant de faire de ce bâtiment un lieu d'échanges, de rencontres, de collaboration, pour tout l'écosystème de l'école. L'écosystème de l'école, ce sont les salariés de l'école, personnel administratif, professeurs ou chercheurs, mais aussi les participants, des apprenants qui sont en formation initiale ou continue et les entreprises partenaires de l'école, Adecco ou le crédit agricole etc., mais aussi toute la communauté des anciens. On a 27 000 anciens, qui doivent pouvoir bénéficier du lieu. Le *Learning Hub* doit donc irriguer toute cette communauté, et les gens qui sont de formation, d'âge, de profils différents, doivent pouvoir se retrouver dans ces lieux pour se mélanger pour échanger, pour travailler ensemble.

Pouvez-vous préciser la différence entre *Learning hub* et un *Learning Center* ?

Le *Learning hub* a plus vocation à travailler sur des espaces de rencontre et d'échange, alors que le *Learning Center* est plus orienté vers de l'apprentissage. Nous, on ne va pas faire que de l'apprentissage, on doit aussi prévoir de l'événementiel, on doit être capable de privatiser le lieu pour irriguer nos entreprises partenaires sur ce que c'est que la transformation digitale d'une organisation.

Ici le *Learning hub* n'est donc pas une étiquette superficielle mais correspond à un vrai projet ?

Oui, tout à fait, il y a une vraie volonté au niveau de la direction générale de créer un bâtiment qui soit connu comme *Creativity* et *Learning Hub* avec des fonctions et des objectifs clairement définis. Le *Learning hub* met à disposition de la formation et de la documentation, mais très peu sûr place en papier, puisqu'il a

vocation avec son système d'information de mettre tous en ligne et à destination de tous ces publics. Mais le Learning hub doit vraiment aussi être mis à disposition des autres publics pour développer la créativité, la création d'entreprise et ce qu'on appelle les *softs skills*. C'est ici que les étudiants doivent développer des compétences informationnelles d'une part, et des compétences sur la gestion de projet, le travail collaboratif d'autre part, on est donc obligé d'avoir des lieux qui favorisent le développement de ces compétences ainsi que des outils.

Dans le cas d'un *Learning Center*, le bibliothécaire devrait-il avoir une attente particulière vis-à-vis de l'architecte ?

Oui, inévitablement. Avant, quand on rentrait dans la bibliothèque on avait une banque d'accueil traditionnelle, des postes de consultation des bases de données, une salle de bases de données, et après les collections étaient disséminées dans des petites salles où il y avait seulement des tables et des chaises. On avait des salles de travail en groupe mais qui n'étaient pas du tout équipées avec des écrans ni de tableaux blancs pour travailler. Il n'y avait pas non plus de mezzanine et sur la plus grosse partie des espaces il y avait des rayonnages avec 20 000 ouvrages.

Selon vous qu'est-ce qui caractérise l'architecture des *Learning Center* ?

Des espaces de travail différenciés et différenciants. Dans le Hub, il y a différents espaces de travail qui sont des *brain bubbles* fermées où l'on peut écrire sur les parois vitrées, d'autres qui sont ouvertes en regard de chacune, des espaces de travail où l'on peut travailler à plus nombreux, une *gaming room* pour se détendre et jouer où l'on va petit à petit intégrer la réalité virtuelle avec des oculus pour voir ce que l'on peut faire au niveau de la pédagogie, un Hub café qui est un espace de restauration, des zones de travail individuel où l'on a des claustres pour vraiment pouvoir se concentrer, d'autres espaces pour travailler ensemble mais sans connexion, des *silent rooms* avec deux formats où l'on peut soit être assis dans des fauteuils confortables soit utiliser des chaises et des tables pour travailler, et également une salle de formation qui reprend le modèle du *Learning lab* du point de vue de l'équipementier technologique. La bibliothèque telle qu'elle existait jusqu'à l'année dernière ne présentait absolument pas cette offre d'espace de travail. Il y a également des salons d'échanges où les gens viennent s'installer pour travailler ou discuter. Au niveau architectural, on est donc obligés de prévoir ces différents lieux qui doivent répondre à des individualités et des besoins différents. Si l'on doit apprendre un cours par cœur, on va s'isoler dans une *silent room*, si l'on doit mener un projet collectif avec d'autres étudiants on utilisera les espaces de travail en groupe. La bibliothèque telle qu'elle existait ne permettait pas de répondre à ces différentes individualités et à ces différents usages qui ont été pensés en fonction des besoins de la pédagogie. Certains professeurs réservent des *brain bubbles* pendant une semaine et attendent d'avoir des restitutions sous format vidéo avec projection, présentation sur *paper board* etc. Une bibliothèque traditionnelle n'aurait jamais pu proposer ce que notre *Learning Hub* offre aux professeurs et aux étudiants.

Diriez-vous que la différence par rapport aux bibliothèques classiques porte essentiellement sur l'aménagement intérieur ?

Oui, en relation avec ce qui est attendu dans la pédagogie de l'école.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque ?

C'est nous qui connaissons notre public. Pour le *Learning Hub* d'Écully, nous avons visité les show-rooms et c'est moi qui ai choisi avec un cahier des charges envoyé à des fournisseurs de mobilier qui ont positionné du mobilier pour répondre à nos besoins en fonction des différentes zones et des objectifs de ces zones. En fonction de l'utilisation que nous souhaitons du Learning hub et des usages que nous connaissions de nos étudiants, nous avons par exemple choisi une cage à écureuil, parce que nous avons des étudiants qui dormaient sous nos étagères. Plutôt que de décréter qu'ils ne devaient pas le faire, nous nous sommes demandés comment faire pour que ces étudiants souhaitant dormir au *Learning Hub* trouvent un environnement assez sympa pour pouvoir le faire tranquillement. Sur le projet d'Écully j'ai travaillé main dans la main avec l'architecte, je suis allé aux show-rooms, j'ai testé les mobiliers que j'ai choisis avec mon équipe.

Vous avez demandé conseil à l'architecte ?

Non, avec mon équipe, suivant les différents espaces et ce que nous voulons faire, nous avons décidé qu'ici ce serait des tables hautes avec du mobilier haut, que les brain bubbles du fond seraient du mobilier bas ; nous avons voulu un espace d'accueil complètement fait sur mesure qui cassait les banques d'accueil traditionnelles pour que l'on soit en capacité d'échanger plus facilement avec les gens qui venaient nous voir. On sait très bien que les banques d'accueil sont tellement austères qu'elles n'invitent pas les usagers à interpeller les gens de l'accueil. Ici la personne de l'accueil est debout, elle peut circuler et même se positionner en place plus basse si elle en a envie. C'est une volonté forte de notre part, tout comme le fait d'avoir fait un arbre acoustique qui reprenait l'arbre à palabre africain pour favoriser les échanges entre les professionnels et avec les gens qui venaient nous voir.

En revanche, pour le Learning hub de Paris j'ai simplement formulé des recommandations car j'avais été moins intégrée au projet.

Pouvez-vous préciser quel est ce projet architectural ?

En septembre, on ouvre un campus à Paris, aux 22, boulevard Diderot qui est juste en face de la Gare de Lyon. Ce campus sera sur cinq étages et l'on ouvrira dedans un *Learning Hub*. J'ai donc géré les deux projets à la suite. Il faut encore ouvrir deux autres *Learning Hub*, un à Casablanca et l'autre à Shanghai.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

Oui, l'architecte a clairement répondu à des aspirations esthétiques, de design et absolument pas à des considérations fonctionnelles.

Comment se fait-il qu'il y ait eu des approches aussi différentes de la part de l'architecte ?

Ce n'était pas le même architecte

Les deux avaient-ils déjà construit des bibliothèques ?

Pour le Learning hub d'Écully l'architecte avait refait la bibliothèque de Villefranche-sur-Saône. Elle sortait d'un projet de refonte complète des bibliothèques, n'était nullement étonnée par ce qu'on lui a présenté et ne nous a pas proposé de bibliothèque classique. Elle voulait jouer sur les volumes, moi je lui disais que je voulais beaucoup de transparence pour mélanger les gens, et que ce qu'ils projettent sur les écrans soient visibles d'autres personnes pour que cela puisse les interpeller et qu'ils se sentent libres de pousser la porte pour dire « j'ai déjà travaillé là-dessus » ou « je connais quelqu'un qui fait cela », car ça marche beaucoup comme cela dans le business, c'est du relationnel, du réseau. Pour le Learning de Paris l'architecte n'avait jamais travaillé sur une bibliothèque. J'ai été beaucoup moins intégré au projet pour Paris que pour Écully.

Diriez-vous donc que le fait d'avoir déjà dessiné une bibliothèque a été un plus pour l'architecte d'Écully ?

Oui, clairement. Le campus René Cassin veut faire un Learning Hub. Ils ne se sont pas embêtés, ils sont venus prendre nos espaces en photo, et comme je leur ai dit que j'avais travaillé avec Haworth pour le mobilier, ils se sont tournés vers cette entreprise qui m'a dit avoir reçu une demande de mobilier pour le campus René Cassin, avec en pièce jointe les photos du Learning Hub d'Écully.

Ça vous a paru indélicat ?

Quand même oui. Lorsque j'avais rencontré mon homologue de HEC cet hiver et qu'elle avait fait ces photos j'étais parti sur l'échange, je lui avais tout expliqué et je lui avais même remis un fichier. Lors de l'assemblée générale annuelle de l'association des écoles de commerce, quand elle a projeté les plans, il y avait une silent room, etc.

N'étiez-vous pas d'accord sur le principe qu'elle vienne pour s'inspirer de votre Learning hub ?

Si, je n'ai aucun souci avec cela, d'ailleurs je ferai peut-être la même chose un jour, mais j'aurais tout de même l'honnêteté de dire d'où vient cette inspiration. C'est une question de savoir-vivre.

Oui, c'est la moindre des choses.

C'est aussi une reconnaissance valorisante vis-à-vis de ma direction générale pour justifier ce que je fais. Être copié par ceux après qui l'on court, puisque HEC est pour nous un modèle, ça n'est tout de même pas rien.

Oui je comprends. Avez-vous participé à la désignation de l'architecte ? Pensez-vous que le bibliothécaire devrait systématiquement y participer ?

Pour Écully, Octopus Studio, l'architecte qui nous a accompagnés sur nos projets, a été sélectionné parmi plusieurs architectes, en fonction de la connaissance que nous avons eue sur d'autres projets et sur leur capacité à s'engager sur des délais très serrés. Personnellement je n'ai pas participé à cette désignation puisque c'est la direction du campus qui sélectionne ses architectes sans nous demander notre avis. De plus, le projet ne se limitait pas au Learning hub puisque Octopus Studio a été engagé pour faire aussi le Learning lab, la cafétéria. Il s'agit donc d'appels d'offres globaux pour tout un campus. C'est pareil pour le campus parisien, et il se peut que l'architecte fasse quelque chose de bien pour le rez-de-chaussée même si à mon avis le Learning hub a été manqué. On leur a fait une proposition pour un campus sur cinq étages, et je ne suis qu'un service parmi ces cinq étages.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou l'aménagement intérieur ?

Son rôle est important à chacune de ces étapes. Nous avons déjà fait un cahier des charges sur les espaces que nous voulions, l'architecte a traduit ces cahiers des charges au niveau de ses plans, et nous avons pu faire des remarques, par exemple sur le fait qu'on ne pouvait pas mettre des brain bubbles derrière l'accueil, à cause du bruit. Nous avons donc notre cahier des charges, l'architecte nous a fait de premières propositions qui ne convenaient pas complètement, par exemple la silent Room était juste à côté de la salle de jeux vidéo qui allait évidemment être extrêmement bruyante. C'est donc nous qui avons demandé que les silent Rooms soit excentrées par rapport à l'accueil, et que la plus traditionnelle des deux, qui représentait le moins le changement dans la bibliothèque, soit dans le fond, la moins visible possible. Il fallait que nous soyons légitimes vis-à-vis de notre direction générale, car ayant carte blanche on ne m'aurait pas pardonné de ne pas avoir positionné cette salle au fond. J'ai même choisi la forme des accroches

pour le verre, les poignées de porte.

Cela ne relève-t-il pas plutôt d'un niveau esthétique qui serait celui de l'architecte ?

Oui, mais c'est nous qui connaissons nos étudiants, et c'est l'architecte elle-même qui m'a demandé de trancher entre du carré, du rectangle ou du rond pour ces accroches.

Diriez-vous donc que vous avez pris en charge une partie au moins des choix esthétiques ?

Oui, on peut le dire comme ça. J'ai une sensibilité pour le design, pour la décoration d'intérieur et cela m'a permis de faire des choix pertinents. À l'espace Smarter Business School, d'autres équipes avec la même architecte ont fait leur propre choix de couleurs et la différence saute aux yeux. L'architecte elle-même a émis des réserves vis-à-vis de certains choix retenus et de fait le résultat n'est pas très heureux. On aurait pu partir sur des couleurs beaucoup plus flashy comme le fuchsia ou l'indigo, mais j'avais toujours le souci que ce lieu devait durer dans le temps, et ce type de couleur convient peut-être pour des espaces jeunesse mais est très vite lassant. Je voulais donc des couleurs qui tiennent dans la durée et qui satisfassent le plus grand nombre. Lorsqu'on regarde les coloris, on est très rapidement limité, et en même temps, je ne vais pas vous le cacher, le vert est ma couleur préférée, ce qui tombait bien car le Crédit agricole était vert. D'ailleurs je ne suis pas la seule, je pense que dans l'équipe plusieurs d'entre nous ont cette sensibilité. Vous ne vous imaginez pas le nombre d'heures que j'ai passées avec des nuanciers dans la main, de tissu, de cuir, de moquette, de peinture. Des heures et des heures à confronter les couleurs, à vérifier que cela conviendrait bien en coloriant directement sur les plans.

Durant le projet, quelles étaient vos relations avec les architectes ? Ont-elles parfois été conflictuelles ? Se sont-ils retranchés derrière un statut d'expert pour vous dénier le droit d'exprimer votre point de vue ?

Non, jamais. Je me suis très bien entendue avec l'architecte qui s'appelle Émilie Bouveur. On était très complémentaires ; elle faisait des recommandations pratiques, ou des recommandations de PMR (personne à mobilité réduite), parce qu'il m'arrivait de faire des propositions irréalisables, comme une rampe de pompiers pour descendre depuis la mezzanine pour ajouter un côté fun, et elle me rappelait qu'on n'était pas chez Google mais dans un établissement ouvert au public où l'on ne pouvait pas faire ce genre de choses. Il y avait aussi des questions de budget, elle me rappelait par exemple que mettre des parois verrées à tel endroit allait nous coûter très cher en parois coupe-feu. Elle a fait des recommandations sur le fait de pixéliser la moquette, de la faire déborder, mais elle nous a laissé carte blanche. Elle avait tellement à faire en maîtrise d'ouvrage, car c'est normalement très phasé entre les divers corps de métiers, mais là tous les chantiers se sont faits en même temps car nous avons un planning de réalisation

réduit à presque rien. J'ai été recrutée sur ce projet en février 2015 pour une ouverture en septembre 2015. Il fallait prendre en main mon équipe, déménager nos 20 000 ouvrages, organiser l'ensemble des services, créer un service de drive pour acheminer les livres du sous-sol et le déménager pour l'équiper. L'architecte était prise sur tellement de choses en même temps que lorsqu'elle a vu que nous savions ce que nous voulions pour la partie mobilier, ça a été parfait pour elle; de même lorsque nous avons choisi les couleurs, car elle n'avait pas le temps de le faire.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design (conformément à la perspective du Danish model program for library building).

Nous l'avons fait en amont, et je pense que c'est très bien. Certaines choses revenaient tout le temps, que nous étions une trop vieille bibliothèque, qu'il n'y avait pas assez de place, qu'on ne pouvait pas réserver de salle pour travailler ensemble, que la façon dont c'était aménagé ne leur correspondait pas, qu'il fallait maintenant pouvoir circuler, parler, manger, qu'ils voulaient des lieux silencieux mais aussi des lieux ouverts, des salles de formation etc.

Certaines idées sont donc venues de ces focus groups ?

Oui, nous avons déjà fait une enquête globale sur l'ensemble de la bibliothèque, en termes de collection, de service, de système d'information et d'infrastructures mobilières. On avait donc déjà un recueil des besoins au niveau de nos usagers et nous savions donc ce qui leur manquait. Après, nous, de notre côté, on fait énormément de veille et l'on fait beaucoup de benchmarking sur ce qui se fait dans les pays anglo-saxons et nordiques, et l'on met peu de temps à s'approprier ce type de changement. Il est vrai que l'on se déplace très très peu, car nous n'avons pas de budget pour cela, mais on fait beaucoup de veille sur Tweeter, dans la presse professionnelle, nous sommes dans des réseaux qui nous font redescendre de l'information. Mon modèle c'était la bibliothèque de l'université de Caroline du Nord. Je voulais aller plus loin, faire un Medialab avec des applications qui permettent de travailler sur la retouche d'images pour que les étudiants puissent faire de la restitution vidéo en ligne, puisque c'est de plus en plus ce qu'on leur demande, et faire venir des intervenants extérieurs pour leur permettre de prendre cela en main. Cela suppose de repenser le rôle et la place des bibliothèques dans l'enseignement supérieur. Qu'est-ce qu'on est ? juste un fournisseur d'information et de documentation ? Je ne le pense pas, on a un tas d'autres choses à apporter, à condition de changer nos pratiques, que nous montions en compétences sur certaines choses. Nous ne sommes pas juste là pour faire de la mise à disposition d'informations et de documentation et de la conservation. C'est pour cela que nous avons un service dual.

C'est donc le projet d'établissement pour la bibliothèque qui conditionne ensuite tout le reste ?

Oui, tout à fait, c'est pour cela qu'un de nos objectifs que nous avons pour la version de l'année prochaine c'est de privatiser le lieu. Quelqu'un qui voudrait utiliser ce lieu pour un séminaire sur deux jours pourra l'utiliser comme cela. Les entreprises n'ont pas toutes des espaces « designés » et de la sorte alors qu'elles en ont besoin pour faire changer les mentalités dans leur entreprise. Ce sont aussi de nouvelles postures que doivent adopter les organisations, et les étudiants d'EM Lyon qui auront eu l'habitude de travailler comme cela vont arriver dans des entreprises où il y a encore une vieille façon de travailler et ils vont devoir initier cette nouvelle façon de travailler. Cela passe par une phase d'apprentissage que l'on peut très bien envisager dans le hub.

L'idée de faire intervenir l'entreprise dans le Learning Center existe déjà, mais est-ce que cela marche vraiment ?

Oui, nous avons des demandes toutes les semaines pour utiliser notre salle de formation, privatiser la mezzanine, etc. Cela dépend aussi de comment les établissements captent leur réseau d'entreprises et d'anciens pour les faire revenir. Une de nos forces est qu'une fois que vous avez mis le pied à EM Lyon, en général vous n'en ressortez pas et vous êtes contents de revenir. Donc tous les anciens qui travaillent dans des sociétés ou qui ont leur propre entreprise veulent utiliser EM Lyon à des fins professionnelles. Ces gens-là qui ont été dans une entreprise et qui ont eu une très bonne expérience au Learning hub vont le recommander pour faire un séminaire ou « brainstormer » avec leurs équipes, puisqu'il y a là tout l'équipement nécessaire.

Cela ne crée-t-il pas des conflits en termes d'occupation de l'espace ?

C'est un choix de direction, ce n'est pas à moi de l'assumer. En même temps, nous sommes fermés le week-end, et cela ne pose donc pas de problème de privatiser le lieu à ce moment. On a quand même un impératif d'accueil d'étudiants, notamment sur septembre et octobre, et c'est donc à nous de dire oui ou non. J'estime que c'est aux bibliothèques de se réinventer aujourd'hui car ce n'est pas leur direction qui va le faire à leur place. Si l'on veut survivre à plus ou moins long terme il faudra bien que les bibliothèques aillent sur ce type de service. Car de plus en plus on leur dit qu'elles coûtent cher, beaucoup trop cher, Et d'ailleurs d'autant plus avec l'open access se pose pour la direction la question de la légitimité de la bibliothèque. J'ai fait un beau projet à ma direction, qui a été très contente du résultat, mais depuis cela ne l'a pas empêchée de supprimer des effectifs. On continue de me dire qu'en base de données je coûte trop cher, et que je suis un centre de coûts et non de profits.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ?

L'importance du bâtiment est même plus grande que par le passé. C'est plus

utilisé parce que cela répond à la demande des utilisateurs, nous ne sommes pas juste des musées à livres. Maintenant les étudiants viennent ici retirer les livres que nous remontons du sous-sol mais aussi pour véritablement travailler. Nos étudiants qui sont dans les logements du CROUS ou en collocation sont les premiers à nous dire qu'ils sont mieux à la bibliothèque que chez eux. Ces outils, ces appareils, ce mobilier, ces services, ils ne les ont pas à leur domicile qui est bien souvent bruyant. La qualité de travail qu'ils trouvent ici est pour eux bien supérieure à ce qu'il y avait l'année dernière.

Pensez-vous que les congrès sur l'architecture des bibliothèques apportent au bibliothécaire une perspective plus élargie que la seule gestion d'un projet ? Pourquoi ?

J'adorerais pouvoir participer à cela, mais je n'ai malheureusement pas le temps de le faire. Je me rends bien compte que mes collègues de l'université de Lyon participent à des groupes de travail passionnants, vont à des congrès, à des journées d'études. J'adorerais pouvoir faire cela mais je ne suis pas une bibliothèque universitaire, on relève du privé et l'on est à flux tendu, c'est une réalité de notre quotidien. Actuellement j'absorbe à moi seule le poste de deux personnes. Le rythme des décisions et des actions qui sont menées n'est pas du tout le même. Je suis toujours stupéfaite de la lenteur décisionnelle qu'il peut y avoir dans le public, parce qu'il faut passer par plusieurs strates de validation où chacun a son mot à dire. Moi je suis très autonome dans mon travail, on part du principe que je connais mon travail et l'on me fait confiance sur les choix que j'effectue. Mais il faut que ça carbure, et j'ai notamment un salaire variable, si je n'ai pas rempli tous mes objectifs j'ai 10 % de mon salaire en moins. On se met donc forcément des priorités, mais une fois encore j'adorerais aller à de telles formations, et je n'ai pas de mal à envoyer des membres de mon équipe à ma place. Ce n'est pas réservé qu'à des conservateurs ou à des bac+5. Lorsque c'est dans leur sphère d'activité et de compétences, les documentalistes peuvent très bien y aller. Je ne souhaite pas symboliser à moi seul le Learning hub de Lyon Business School.

Avez-vous eu des cours sur l'architecture au cours de votre scolarité, dans votre formation initiale ou continue ?

Non absolument pas, j'ai fait le Master de l'Enssib ingénierie documentaire en 2001. Mais vous savez par rapport à un projet comme Lilliad à Lille, porté par le ministère, le conseil général, j'ai été moi sur un tout petit projet. On n'est pas du tout dans la même dimension. Pour répondre à votre question, je pense que ça relève beaucoup de la capacité de chacun à apprendre sur le tas. On apprend malgré soi, le vocabulaire, la façon de penser, d'agencer les espaces, par la veille que l'on réalise, les photos que l'on regarde. J'avais lu la recommandation des présidents d'université, j'essayais de me nourrir différemment.

Vous n'avez pas bénéficié de stages dans le cadre de la formation continue ?

Non, et si je devais en faire, ce ne serait pas là-dessus, car on me demande de monter en compétence sur bien d'autres choses. Si vous choisissez le bon architecte, c'est lui qui amène l'expertise, c'est pourquoi il convient de se reposer sur des architectes qui ont déjà mené ce type de projet, Moi qui ai fait l'expérience des deux types d'architectes, j'ai clairement vu la différence.

Quelle impression personnelle avez-vous gardé de la collaboration avec l'architecte ? Qu'avez-vous le plus ou le moins apprécié ?

Ce qui m'a le plus déplu a été la contrainte calendaire, infernale, qui a été insoutenable pour mes équipes, pour l'architecte et pour les entreprises qui ont réalisé le chantier, tous corps confondus. Ce que j'ai le plus apprécié est qu'il s'agissait d'un projet sur lequel j'ai eu carte blanche de la part de la direction générale. C'est aussi un projet qui a énormément fédéré l'équipe qui sortait d'un mode de management difficile, l'ancienne responsable ayant été licenciée par le directeur général. Je reprenais les rênes après plusieurs années de réelles difficultés managériales, et j'ai repris le flambeau avec des pratiques managériales complètement différentes sur un projet assez contraint dans le temps. Ça a été une très belle aventure d'équipe. Chacun a trouvé sa place, parce que j'ai laissé à chacun la possibilité de s'exprimer et de prendre en main des sous projets. Il y a par exemple eu un sous-projet Compactus, un autre pour la salle de jeux vidéo. Ça s'est fait spontanément, dans le respect de chacun, en fonction de ses appétences, de ses disponibilités. Je me suis rendu compte que lorsqu'on écoutait les individus, en tenant compte de ce qu'ils aimaient ou n'aimaient pas faire, et même de leurs propres contraintes professionnelles et personnelles, et qu'on les respectait dans tout cela, chacun avait l'intelligence de s'articuler dans le projet d'ensemble. Ça a été un projet fédérateur qui a démontré l'intelligence collective de chacun.

Diriez-vous que le fait que le projet architectural remet un peu tout à plat permet cette dynamique de groupe ?

Oui tout à fait, et puis c'était attendu par l'équipe. Cela faisait des années que nous faisons des demandes d'investissement pour refondre la bibliothèque. Nous-mêmes ne supportions plus notre propre bibliothèque. Pour vous dire, une partie de l'espace était occupée par des Carrels en forme de croix gammées. Quand ils rentraient dans la bibliothèque, les étudiants avaient d'un côté les rayonnages et de l'autre les croix gammées. C'était insupportable. Le fait de casser l'organisation, puisque le manager avait changé, et de casser l'espace en faisant confiance aux individus et en se fondant sur leur initiative, a permis que les choses se fassent naturellement. Pour les points de dysfonctionnements, nous faisons régulièrement des réunions pour trouver ensemble des solutions qui n'étaient pas nécessairement optimales et pouvaient même n'être que temporaires.

Pensez-vous qu'il soit utile, ou même nécessaire de développer des outils de dialogue entre l'architecte et le bibliothécaire ? Quels pourraient-ils être ?

Pour n'importe quelle gestion de projet, il me semble important d'avoir des outils qui centralisent l'information. Nous avons une plate-forme collaborative pour centraliser les documents et les plans, car les mails se perdent et les pièces jointes sont trop lourdes. Cela permet une meilleure diffusion à l'ensemble de l'équipe. Il est également utile d'avoir des outils qui mettent en place des forums, car parfois l'on n'est pas d'accord, sur le choix des couleurs, etc. Cela permet de tracer les envies et les besoins de tout le monde, de concentrer des informations dans un seul et même endroit pour tout le monde. Personnellement je déteste les organisations où c'est du bottom-up pour les préconisations, et où l'on oublie de faire redescendre aux opérationnels. Un outil collaboratif ouvert à tous les acteurs du projet, où l'on se met d'accord sur la mutualisation en un seul et même endroit, je pense que c'est très utile.

Selon vous, une bibliothèque doit-elle nécessairement être construite selon les normes HQE ?

Cette question, nous n'avons pas eu le temps de nous la poser, et à partir du moment où vous ne pouvez pas jouer sur l'infrastructure extérieure cette question se pose beaucoup moins. Pour moi, les bâtiments HQE, cela suppose que l'on crée un nouveau bâtiment. La chambre de commerce n'a même pas voulu changer les huisseries. Je n'ai pas de double vitrage, ou en tout cas très peu. C'est un bâtiment qui prend l'air. Il est impossible de faire un bâtiment HQE sur cette base. En revanche, pour la construction d'un bâtiment nouveau il me semble indispensable de se poser cette question, il est évident qu'il faut aller vers un bâtiment passif.

ANNEXE 15 : ENTRETIEN AVEC SYLVIE THEVENOT

REALISE LE 23 JUIN 2016

Sur quel projet architectural avez-vous travaillé et quelle était votre fonction ?

En 2000 a eu lieu le projet de construction d'une deuxième grande médiathèque sur le réseau des bibliothèques de Lyon. Il y avait eu un schéma directeur de développement du réseau des bibliothèques de Lyon initié en 1997/98. La médiathèque de Vaise, dans le neuvième arrondissement, a été la première grosse médiathèque résultant de ce schéma directeur. Jusque-là, les bibliothèques de Lyon étaient constituées de la grosse Part-Dieu, une bibliothèque municipale mais dont le fonds ressemblait pour partie à celui d'une bibliothèque universitaire, ainsi qu'un maillage de toutes petites bibliothèques de quartier, plus un bibliobus. Le schéma directeur faisait la préconisation d'ouvrir, en plus de la Part-Dieu et de ses petites bibliothèques, des médiathèques d'une taille supérieure de 2000 à 2500 m². Les préconisations étaient d'imaginer des médiathèques centrées chacune sur une thématique. Même si tous les domaines de la connaissance étaient représentés, il y avait une connotation forte. Sur la médiathèque de Vaise la thématique était le théâtre et cela s'est élargi aux arts vivants. Ce schéma directeur se poursuit encore maintenant puisque sur le réseau des bibliothèques de Lyon on va ouvrir en septembre la bibliothèque du troisième arrondissement, Lacassagne. Le projet du Bachut a émergé dans la lignée de ce qui avait été fait pour Vaise, Patrick Bazin était à l'époque directeur du réseau des bibliothèques municipales de Lyon. Le Bachut c'est 2500 m², avec pour thématique la santé. Moi, j'étais au service des périodiques, à développer les ressources électroniques, la migration. C'est en 2003 que Patrick Bazin m'a proposé de m'occuper de ce projet-là, qui est une construction. Sur le réseau il y a des pôles qui regroupent plusieurs bibliothèques. C'était à l'époque le pôle Sud composé de cinq bibliothèques : l'ancienne bibliothèque du huitième arrondissement, rue Saint Maurice, celles du septième, la Guillotière, qui était la bibliothèque jeunesse et Jean Macé, la bibliothèque Gerland, et pour le troisième arrondissement, la bibliothèque rue Duguesclin, assez proche de la Part-Dieu. À la tête de ce pôle il y avait une bibliothécaire, Christelle Di Pietro, qui a quitté ce projet pour se concentrer sur la création du guichet du savoir. C'est alors que Patrick Bazin m'a proposé de prendre en charge le projet.

C'est donc par hasard que vous vous êtes engagée sur un projet architectural ?

Oui, c'était un concours de circonstances. Je suis arrivée en septembre 2003. Officiellement, tout en terminant mes fonctions sur le service des périodiques, j'étais responsable de toutes les bibliothèques du pôle Sud qui a ensuite été divisé. Le concours d'architecture avait déjà été lancé au moment où je suis arrivée. Il y avait eu un groupe de travail avec Patrick Bazin et les responsables des pôles qui regroupaient les bibliothèques de quartier, qui avait réfléchi sur ce que doit être une bibliothèque municipale.

Pensez-vous que la bibliothèque troisième lieu appelle un nouveau type d'architecture ? Les architectes ont-ils pris la mesure de cette évolution ?

Sans employer le terme de bibliothèque troisième lieu on était déjà un peu là-dedans. On voulait un bel établissement. Nos petites bibliothèques de quartier, et même la Part-Dieu, étaient très connotées architecturalement : il n'y avait pas le côté geste architectural élégant, soucieux du bien-être de l'utilisateur, il y avait peu de place pour s'installer, on venait surtout emprunter. Avec Vaise et le Bachut on était déjà dans la bibliothèque troisième lieu sans le terme.

Qu'est-ce qui caractériserait ces nouvelles bibliothèques ?

Le fait d'être accueillantes, le bien-être, l'idée de pouvoir venir à la bibliothèque comme un lieu de rencontre, un lieu où l'on découvre des choses. On vient pour emprunter des documents mais on peut y découvrir autre chose, des animations, une discothèque avec un point d'écoute de musique sur place, un coin pour les adolescents, les espaces multimédias où l'on vient se former, en petits groupes ou en grands groupes. On a vraiment réfléchi à l'organisation des espaces et l'architecte a bien compris ce que l'on voulait définir en termes d'accueil de l'utilisateur. Au Bachut, on rentre dans un atrium, mais ce qui est flagrant c'est que la bibliothèque se voit de l'extérieur car elle est complètement vitrée, pour nous c'était très important qu'on la voit vivre.

L'escalier qui monte est fait de demi-paliers. Aucune partie n'est cloisonnée, ce qui est un pari architectural qui était extrêmement audacieux en termes de bruit et d'acoustique, d'où l'importance du travail réalisé là-dessus. Les bibliothèques de Lyon essaient de développer l'organisation des collections en pôles thématiques. Nous l'avons fait au Bachut avec le pôle Littératures, Arts & loisirs, Sciences, Civilisation et l'Espace ados. Cela a changé un peu puisque depuis on a automatisé le retour des documents. À l'époque seul le prêt était automatisé. Le parcours était qu'on rentrait, on avait tout de suite la banque de retour des documents, les automates, un point accueil, on arrivait au pôle littérature, au fond il y avait la culture et la santé, la thématique de cette bibliothèque, puis le coin ados ; ensuite on montait et on arrivait à l'espace loisirs avec la discothèque qui était protégée en termes de bruit par une cloison vitrée dont on laissait cependant la porte ouverte. Il y avait ensuite les civilisations, l'espace numérique adulte, et les enfants tout en haut.

Tout le geste architectural était lié à un accueil que l'on souhaitait un peu nouveau pour les usagers, dont on parle beaucoup actuellement, la bibliothèque troisième lieu où l'on peut se sentir comme chez soi. Le public a répondu au-delà de nos espérances. Les anciens usagers de la petite bibliothèque du huitième sont malgré tout revenus. Tous les usagers nous disaient que c'était beau. Beaucoup avaient peur de ne pas s'y retrouver, que ce ne soit plus un bâtiment de proximité. C'est une ambiance zen, cocooning. C'étaient les deux termes qui revenaient sans cesse parce que c'était agréable, clair, avec une vision sur la place. On circulait dans cette bibliothèque, ça donnait envie d'aller voir la discothèque même si on n'avait jamais emprunté de disque. Pas une porte n'était fermée : le public voyait et osait.

Avez-vous participé à la désignation de l'architecte ? Pensez-vous que le bibliothécaire devrait systématiquement y participer ?

Moi non, mais Patrick Bazin y était. C'est le cabinet Dumetier, sur Lyon, qui a été retenu ; David Vial, un jeune architecte, s'est occupé du projet. Il a très bien compris ce que l'on attendait de lui et son projet, tel qu'il a été présenté, a été accepté à une exception près, la verrière en haut de l'atrium. C'est le seul élément pour lequel la ville de Lyon a exigé qu'il revoie sa copie, car on redoutait les fuites et les nettoyages de la verrière. C'est quand même un tour de force. Il a donc dû retravailler sur la lumière, puisque cette verrière initiale était une source de lumière, et sur l'acoustique. Il a placé un immense voile blanc au plafond, pour réverbérer la lumière, qui a également une fonction pour l'acoustique. Il a créé un péristyle au-dessus des fenêtres pour réintroduire l'éclairage naturel. Un acousticien a travaillé avec lui. Cela fait partie des éléments forts du projet. On avait eu une mauvaise expérience avec l'escalier central de Vaise, qui était extrêmement bruyant.

Avez-vous le sentiment que l'architecte était dans une forme d'expression artistique, et si oui, avez-vous pensé que cela lui faisait négliger la dimension fonctionnelle de la bibliothèque ?

Non, car pour le concours d'architecture la bibliothèque de Lyon avait déjà travaillé un cahier des charges extrêmement détaillé de ce qu'il fallait comme espace. C'est la première bibliothèque que l'architecte construisait, ainsi que le cabinet Dumetier pour lequel il travaillait, qui a fait le mobilier urbain du métro et de certains bâtiments administratifs. C'était la première bibliothèque, et ils ont vraiment mis le paquet.

Selon vous, cela a-t-il été un avantage que l'architecte n'ait jamais construit de bibliothèques auparavant ?

Oui, car il a apporté une certaine fraîcheur. Sa première bibliothèque a eu beaucoup de succès auprès des usagers, mais aussi dans la profession. Beaucoup de collègues sont venus la voir. Il a ensuite construit la bibliothèque d'Oullins, où l'on retrouve un peu des choses du Bachut. Une fois qu'un architecte a fait plusieurs bibliothèques, il lui devient de plus en plus difficile de se démarquer.

Diriez-vous que pour les architectes, le programme n'est qu'un simple pensum qu'ils n'intègrent pas vraiment à leur projet par manque de reconnaissance du travail des programmistes ?

Non, car les spécifications pour le concours d'architecture étaient extrêmement sérieuses, et après j'ai demandé à assister aux réunions de chantier. Il y a eu d'abord une démolition, puis le chantier a duré dix-huit mois sans aucun retard. En assistant à ces réunions, j'ai beaucoup appris sur le béton, l'électricité... David Vial, ce jeune architecte, a maintenant monté son propre cabinet. On a

travaillé ensemble tout de suite, jusqu'à la phase de l'aménagement intérieur.

Selon vous, est-ce à l'architecte ou au bibliothécaire de choisir le mobilier de la bibliothèque ?

Dans ce cas, c'est la ville de Lyon qui a lancé l'appel d'offres mobilier. Les appels d'offres mobilier n'étaient pas dans le concours d'architecture, c'est moi qui ai dépouillé les offres et qui suis allée en commission d'appel d'offres. Les appels d'offres étaient plus larges puisqu'on avait aussi des extensions et des réhabilitations comme la bibliothèque du quatrième. On avait donc fait un appel d'offres pour plusieurs bibliothèques.

On a eu dans la profession des exemples de projets où l'architecte voulait tout maîtriser de A à Z : les rayonnages, le mobilier accessoire, comme les chaises et les tables. Certaines expériences ont posé énormément de problèmes aux bibliothécaires. Par exemple, l'idée de mettre du mobilier fixe, ce qui est une aberration, puisque cela fige l'organisation de la bibliothèque. L'évolution des bibliothèques depuis mon entrée dans la profession en 1982 a été énorme et évoluera encore.

Je considère que tout ce qui fait partie du mobilier, rayonnage, chauffeuse, table, etc., doit être dégagé du concours d'architecture. Le souhait est bien sûr de travailler avec l'architecte ; dans notre cas il savait qu'on faisait un appel d'offres immobilier, et lorsqu'on l'a lancé je l'ai consulté. Au départ, lui voulait du mobilier en bois, pour faire un écho à l'escalier et aux fenêtres doublées de bois, car l'essentiel du bâtiment est constitué de béton, métal et bois. Pensant que cela ferait trop, j'ai refusé, et il a finalement trouvé que j'avais raison. Nous avons fait le choix des tables ensemble, mais il ne m'a rien imposé, y compris pour les couleurs. Pour les chauffeuses aussi je l'ai interrogé, il les voyait grosses et rouges. J'ai refusé. Nous avons choisi des chauffeuses en cuir, ce qui pour la bibliothèque municipale de Lyon représentait une somme très importante. L'idée était de faire quelque chose de beau où les gens se sentent bien, dans la perspective de la bibliothèque troisième lieu. J'ai refusé cette couleur car dans n'importe quelle administration les sièges sont rouges. Je suis partie sur une couleur qui est devenue très à la mode, le fameux vert anis que l'on voit beaucoup maintenant. Mais en 2007 quand on a ouvert la bibliothèque, c'était un peu audacieux.

Il y a eu très peu de modifications par rapport au projet initial, mais on a quand même modifié des espaces de bureaux. Le bureau de direction était celui sur lequel il y avait la terrasse. J'ai refusé que cela soit mon bureau et j'ai voulu que cela soit la cuisine. On était très peu nombreux, ouverts en non-stop, les collègues avaient très peu de temps pour manger. Je voulais que les collègues soient très bien à la cuisine et puissent sortir sur la terrasse.

Pensez-vous que les architectes accordent autant d'importance aux espaces du personnel qu'à ceux des usagers ? Est-ce une bonne chose ?

Pour ce projet oui, on a fait attention à ce que les professionnels travaillent de façon confortable.

Durant le projet, quelles étaient vos relations avec les architectes ? Ont-elles parfois été conflictuelles ? Se sont-ils retranchés derrière un statut d'expert pour vous dénier le droit d'exprimer votre point de vue ?

Jamais, car on a eu affaire à quelqu'un d'extrêmement intelligent. Il m'a dit : « vous m'avez appris énormément de choses sur votre métier ». On a même fait des présentations à deux voix pour des collègues qui avaient des projets d'architecture et pour des élèves de l'École d'architecture de Lyon.

Vous n'étiez pas là pour la phase de programmation. Le fait de vous greffer sur un projet lancé par d'autres vous a-t-il posé des problèmes ?

Non, pas du tout, d'autant que nous avons un peu modifié l'organisation des espaces et il s'est parfaitement adapté. J'ai donc mis ma marque sur le projet. N'ayant pas d'idée précise de l'organisation spatiale, nous avons décrit chacun des espaces. Par exemple, la salle d'animation pour la section jeunesse devait avoir une certaine taille, contenir uniquement du mobilier modulable, être un plateau utilisable pour l'heure du conte, un atelier, etc. Il devait absolument y avoir un point d'eau pour certaines animations, des placards... On avait décrit nos besoins en tant que bibliothécaires, mais on ne les imaginait pas spatialement.

Pensez-vous qu'il soit utile, ou même nécessaire de développer des outils de dialogue entre l'architecte et le bibliothécaire : quels pourraient-ils être ?

Oui. Nous avons constitué des outils, c'est-à-dire des fiches descriptives de nos besoins dans chacun des espaces qui ont été créées par l'équipe de la bibliothèque. L'architecte s'est appuyé là-dessus pour penser son projet. Les logiciels de représentation en 3D sont extrêmement utiles. Cela permet de voir les rayonnages tels qu'ils seront dans la bibliothèque, avec les chauffeuses etc. J'ai pu par exemple montrer à mes collègues les chauffeuses en différentes couleurs placées in situ dans les espaces pour leur demander leur avis. Je l'ai aussi montré à Bazin. Je pense donc qu'il y a effectivement des outils très utiles.

À l'heure du numérique et de la dématérialisation des collections, l'architecture de la bibliothèque a-t-elle toujours autant d'importance que par le passé ?

Pour moi, le bâtiment garde vraiment son importance. Dans le réseau des bibliothèques municipales de Lyon, même si l'on faisait un effort sur les collections et les services, nombre de bâtiments n'étaient pas très reluisants ; l'ex-bibliothèque du huitième, par exemple, rue Saint Maurice, était dans une ancienne école, donc dans d'anciennes salles de classe. Mais un bâtiment beau et agréable pour les usagers et pour les professionnels est quelque chose de merveilleux. Étant maintenant sur les BU Éducation, je trouve que la bibliothèque de la Croix Rousse qui date de 2009 est dans un très beau bâtiment. En même temps je suis

responsable de la bibliothèque de Saint-Étienne et de Bourg. Saint-Étienne c'est dans un bâtiment qui est beaucoup plus vétuste ; ni pour les usagers, ni pour les professionnels l'envie n'est la même. Je ne dis pas que si le bâtiment est moche tout est perdu, mais cela donne une certaine dimension, autant pour les professionnels que pour l'usager. Avant les rénovations, la Part-Dieu était un bâtiment lugubre. Le public viendra toujours car il a un besoin, mais il ne restera pas aussi longtemps si le bâtiment n'est ni esthétique ni confortable. Avant la rénovation, la bibliothèque de l'ENSSIB était lugubre moche, on entendait tout.

Le rapport bibliothécaire / architecte change-t-il quand on rentre dans des problématiques de rénovation ?

Oui, car il y a des contraintes qu'on ne pourra pas contourner.

Pensiez-vous être compétente en matière de chantier de bibliothèque lorsque vous avez pris votre poste ?

Non, j'avais ma compétence de bibliothécaire relative aux besoins des usagers, à ce qui marchait bien, ou moins bien, les prérequis indispensables pour une section jeunesse, quel type de salle de conférences on allait construire en fonction de ce qu'on allait y faire — je ne voulais pas d'estrade, car on allait plutôt avoir des concerts que des conférences. Je savais ce qu'il faut dans un espace multimédia, dans une salle d'animation, mais à l'époque je n'ai eu aucune formation sur l'architecture. En plus du besoin des usagers et des services qu'on leur propose il faut penser le travail des collègues. C'est valable pour les espaces des utilisateurs mais aussi pour le travail qui aura lieu dans les espaces publics. Je voulais que mes collègues soient très mobiles, qu'ils circulent dans l'espace. Si le projet est mal fait pour les usagers, il le sera aussi pour les professionnels. Par contre, des projets comme la MLIS à Villeurbanne, dessinée par Mario Botta frappent par le fait qu'il n'y a pratiquement pas de bureaux, d'espace interne qui soit fonctionnel. Moi, j'ai voulu que tous mes collègues aient chacun un bureau, Pour pouvoir se reposer et avoir son travail sur son bureau sans devoir passer son temps à le ranger. Trop souvent, dans les bibliothèques de quartier, les collègues n'ont pas leur bureau.

Vous n'avez pas non plus suivi de cours dans le cadre de la formation continue ?

Non, pas du tout j'ai appris sur le tas, en interrogeant les collègues. Cela suppose d'avoir une bonne expérience en bibliothèque.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design (conformément à la perspective du "Danish model program for library building").

C'est quelque chose que l'on n'a jamais pratiqué sur le réseau des bibliothèques de Lyon, même si c'est sans doute quelque chose que l'on ferait davantage maintenant. Au fond, je ne suis pas certaine que tous les usagers puissent exprimer clairement leur avis. Je suis dubitative, mais peut-être à tort. Si l'on peut le faire, ça fait un élément de plus dans la réflexion, mais cela ne me paraît pas complètement essentiel. Une bonne équipe de professionnels qui pensent bien leur projet en collaboration avec les services de la ville, c'est déjà beaucoup. À la ville de Lyon, il y a un ingénieur spécialement affecté au suivi des bibliothèques. Il a commencé par faire celle du deuxième arrondissement, puis c'est aussi lui qui a été mandaté sur le projet du huitième. La ville de Lyon a eu l'intelligence de reconnaître qu'il était important de désigner un ingénieur qui allait acquérir une expertise avec nous pour tous ces projets.

Pensez-vous qu'il soit nécessaire d'avoir une initiation à la conduite de projet architectural dans le tronc commun des DCB ?

Tout à fait, d'ailleurs j'ai moi-même fait une présentation approfondie du projet de la Bachut à des étudiants du DCB, à deux voix avec l'architecte.

Que pensez-vous de l'opportunité d'un partenariat entre l'ENSSIB et l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon ou l'École nationale du bâtiment ?

Oui, ça me semble intéressant. Par contre le plan théorique ne suffit pas, il faut se déplacer pour voir la bibliothèque en fonctionnement, avec son public et ses professionnels en train de travailler.

Pensez-vous que les congrès sur l'architecture des bibliothèques apportent au bibliothécaire une perspective plus élargie que la seule gestion d'un projet ? Pourquoi ?

Oui, c'est très important la réflexion sur l'architecture, on ne va pas pouvoir s'en passer. Les bibliothèques évoluent dans leur offre de services, il va bien falloir qu'en termes d'architecture on prenne ça aussi en compte. Les échanges, les retours sur expérience, savoir ce qui a marché ou raté, pour moi c'est cela qui importe. On est vraiment sur du pratique. Si l'on fait ça de manière très éloignée de la réalité de fonctionnement à mon avis il y aura un problème. L'échange doit être orienté sur du pratique. La conduite d'un projet architectural est un très gros investissement.

Dans quelle étape le rôle du bibliothécaire est-il le plus important dans un projet architectural : la programmation, la conception architecturale et technique ou l'aménagement intérieur ?

Il faut être là à toutes les étapes, mais c'est vrai que le rôle du bibliothécaire

est déterminant au moment de la programmation. Si la programmation est mal faite, le résultat ne pourra pas être bon. On est moins important dans le temps de la construction mais il faut tout de même aller aux réunions de chantier où l'on a parfois besoin de notre avis. Parfois, en posant des questions très naïves on soulève un lièvre. Pour l'organisation intérieure des espaces, mêmes en anticipant au mieux il y a toujours quelque chose qui coince.

Êtes-vous d'accord pour dire que les bibliothécaires désirent tellement éviter le bâtiment œuvre d'art qu'ils ont tendance à s'interdire d'exprimer leurs propres aspirations et à favoriser des programmes techniquement contraignants laissant peu de marge de manœuvre au créateur ?

Oui, on a deux métiers différents, avec des compétences différentes que l'on doit faire valoir. Si les choses sont trop verrouillées au départ, il est à craindre que les architectes ne répondent pas. Si c'est trop verrouillé, le courant ne peut pas bien passer entre le bibliothécaire et l'architecte. Cela demande aussi une certaine créativité de la part des bibliothécaires. Par exemple, à l'ENSSIB on a choisi des rayonnages bas pour reconnaître le geste architectural de l'architecte en respectant sa perspective. J'ai été très exigeante sur l'acoustique. Il a compris en concevant un très beau faux plafond. Je lui ai renvoyé la balle avec ces rayonnages bas.

Le souci de la fonctionnalité empêche-t-il des bibliothécaires de rêver d'architecture ?

Il est légitime que les bibliothécaires se préoccupent d'abord de fonctionnalité, de faire fonctionner la bibliothèque puisqu'ils sont quand même payés pour cela. Mais de plus en plus les bibliothécaires sont attachés à la dimension esthétique. Je ne sais pas si c'est l'idée bibliothèque troisième lieu qui a créé cette sensibilité esthétique ou bien si c'est l'inverse. Moi je suis quelqu'un de très pragmatique. Pour moi le bel établissement est aussi fonctionnel et pas seulement esthétique.

Selon vous, une bibliothèque doit-elle nécessairement être construite selon les normes HQE ?

Oui, c'est de plus en plus important. La Bachut n'est pas aux normes HQE mais s'en rapproche. La façade en verre est une double peau qui produit un isolement thermique très efficace. À l'inverse la bibliothèque de Vaise est un échec tant du point de vue de la température que de l'acoustique.

Que souhaitez-vous ajouter librement ?

Il est indispensable de travailler main dans la main avec l'architecte. S'il n'est pas ouvert à cette collaboration, il faut dès le début le convaincre de s'ouvrir. Il y a eu un peu le même phénomène avec les informaticiens, qui ont

d'abord eu tendance à imposer leur approche et qui se sont ensuite ouverts au dialogue. Les choses ont bien évolué pour les architectes. Un autre point fondamental est qu'un projet architectural doit être un travail d'équipe, il faut faire participer l'équipe et la tenir au courant du projet, d'autant que quand on passe d'un établissement à un autre, on peut être frileux vis-à-vis du changement. Dans une carrière de bibliothécaire, c'est un très beau moment de s'être engagé dans un projet architectural, j'ai moi-même quitté la Bachut avec beaucoup d'émotion.

ANNEXE 16 : ENTRETIEN AVEC MARIE-LISE TSAGOURIA

REALISE LE 26 MAI 2016

Je suis responsable de l'organisation des stages construction de bibliothèques pour l'Essib et pour Médiadix

L'initiation à la conduite de projets architecturaux devrait-elle faire partie du tronc commun ?

C'est une question difficile, car si l'on veut devenir à l'aise dans le domaine c'est une compétence qui est assez longue à acquérir, et que l'on intègre vraiment bien que sur le tas. Si l'on a à porter un projet de construction, de réhabilitation, de réaménagement, cela ne dispensera pas d'une formation pratique au moment où l'on n'en aura vraiment besoin. Tout le monde n'aura pas la chance, en sortant de l'école ou même dans les 10 ans qui suivent, d'avoir à gérer ce genre de dossier. C'est une culture générale qui n'est pas nuisible, mais elle ne sera pas suffisante si l'on a à gérer ce genre de questions.

Que pensez-vous de l'opportunité d'un partenariat entre l'ENSSIB et L'École nationale supérieur d'architecture de Lyon ou L'École nationale du bâtiment ?

Savoir lire des plans est toujours utile dans la vie, mais ce qui est important dans la formation qu'on peut donner aux bibliothécaires ce n'est pas de leur donner des bases qui leur permettraient de comprendre le métier d'architecte, même si cela ne peut pas nuire. L'important c'est le rôle que doit jouer le bibliothécaire dans la triangulaire qui s'installe entre le maître d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, et l'utilisateur. La place de chacun, la chronologie de l'ensemble, et la responsabilité qui, dans ce jeu-là, revient aux bibliothécaires, avec quelles conditions, quelles obligations, quelle chronologie, et ça, je pense qu'une école d'architecture sera parfaitement incapable de l'enseigner. La lecture des plans n'est qu'un des éléments qu'il faut savoir maîtriser, c'est le petit élément pratique qui permet de passer à l'action, mais ce n'est encore qu'un tout petit aspect de ce qu'il faut maîtriser pour se rendre utile dans le cadre d'une construction de bibliothèques en tant que chef de projet. À mon avis ce ne serait pas suffisant et il me semble que ce ne serait pas le bon lieu.

Pour vous qu'est-ce qu'un architecte ? En quoi consistent sa fonction et son travail ?

Moi je ne rêve pas beaucoup, je suis plutôt une gestionnaire, le rêve ça n'est pas mon truc. Le rêve qu'on peut avoir c'est avoir affaire à un architecte qui fera

son œuvre d'artiste dans des conditions qui vous plairont, de même qu'on va voir certaines expositions parce qu'on aime les peintres. Mais cela suppose plus de la part de l'architecte une double capacité qui lui permettra de faire une œuvre fonctionnelle. Le rêve que devraient avoir tous les bibliothécaires et d'avoir en face de soi un architecte qui soit capable d'intégrer ce que sont les besoins de la bibliothèque, de les transformer et de les magnifier par de belles idées dans son bâtiment. Tout cela en bonne intelligence, de la phase d'étude à celle de chantier. Voilà ce dont on pourrait rêver, et cela, c'est rare.

Pensez-vous que ce soit en adoptant dès le projet d'établissement un axe bibliothéconomique très clair que les bibliothécaires pourront demeurer maîtres de leur projet et dialoguer d'égal à égal avec l'architecte ?

Évidemment, c'est certain. Si l'on ne sait pas clairement ce que l'on veut, et si l'on n'est pas capable de s'y tenir en l'affinant de manière cohérente au fur et à mesure que le temps passe sans jamais se dédire ni revenir en arrière, d'avancer de manière systématique et cohérente, on ne peut pas être un interlocuteur valable. Sans parler d'échanger d'égal à égal, pour être utile à l'architecte c'est une condition sine qua non, sinon on perd en cinq secondes toute crédibilité. L'aptitude de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre à vous mettre hors circuit si l'on ne fait que pourrir l'avancée du projet est très grande. Il est très facile de ne plus informer, ni inviter ni demander quoi que ce soit aux utilisateurs si l'on a l'impression qu'ils sont justes là pour revenir sur la couleur de la moquette sans savoir ce qu'ils veulent. Parfois il peut même y avoir éviction a priori, car justement on se méfie tellement des utilisateurs incapables d'avoir des réponses cohérentes au bon moment qu'on préfère les éviter d'entrer, ce qui est fort dommage. On perd alors des occasions de dire des choses utiles et il faut reconquérir le terrain. Mais si l'on a la chance d'être associé au début, on ne peut s'autoriser la moindre hésitation, ce qui suppose bien que cela repose en amont sur un projet validé politiquement par qui doit le valider, c'est-à-dire non pas le bibliothécaire mais le maire ou le président d'université, celui qui est à l'origine politique du projet et qui le supporte en général du point de vue financier. Si ce projet-là n'est pas écrit, validé et même re-validé à chaque étape, car cela est nécessaire, le bibliothécaire ne sera pas à l'aise pour faire avancer la discussion avec l'architecte lorsqu'il faudra trancher entre des priorités qui seront à faire. Il faut savoir exactement ce que l'on veut et pouvoir répondre à tout instant à toute question. Il n'y a jamais de délai pour répondre aux questions, ou alors des délais minuscules. On ne peut donc pas inventer des réponses si l'on n'a pas déjà quasiment toute la matière entre les mains. Il faut donc un projet d'établissement qui soit très bien défini et solidement établi et validé avant même que le projet ne commence.

Selon vous, le bibliothécaire doit-il favoriser l'interaction entre architectes, professionnels et usagers selon un modèle de co-design conformément à la perspective du Danish model program for library building.

Je ne crois pas que ce soit une bonne chose. Évidemment c'est quelque chose dans l'air du temps, politiquement correct. On peut donc jouer à ça si l'on a

le temps, mais très sincèrement je ne crois pas que cela mène à des résultats particulièrement probants. Cela peut avoir des effets de communication, ou de gestion psychologique dans des cas de difficultés ou de tensions qui peuvent avoir un intérêt. Mais en termes de résultats fonctionnels, je ne suis pas persuadée que cela donne un meilleur résultat qu'un bon travail bien élaboré par des professionnels qui se sont documentés et qui ont déjà vu beaucoup de choses, qui savent ce qui marche ou ce qui ne marche pas, qui connaissent les erreurs à ne pas reproduire, les tentatives avortées etc. Pour moi c'est un peu comme le Learning Center ou le troisième lieu, c'est davantage un effet de communication. J'ai visité des bibliothèques dans les pays nordiques qui ont fait des expériences de cette nature, et de l'aveu même des bibliothécaires en dehors des scènes où ils sont obligés d'en parler, cela consomme beaucoup d'énergie pour un résultat qui ne les convainc qu'à moitié.

Pensez vous être compétente en matière de chantier de bibliothèque ? Avant d'occuper la place de chef de projet, connaissiez-vous les différentes phases de construction d'une bibliothèque, de la programmation à la mise en œuvre de la construction ? Saviez-vous lire un plan ?

En ce qui me concerne j'ai appris sur le tas. Je n'ai eu droit à aucune formation lorsque j'ai commencé. Ce n'était alors pas l'EPDF, pour la construction du site Tolbiac de la BNF. Je m'occupais de la conservation et de la construction des ateliers de conservation sur Tolbiac et sur Marne-la-Vallée. J'y étais depuis le début et j'ai donc eu la chance de suivre toutes les étapes, qui à la BNF, ont été réalisées à l'envers, puisqu'on a d'abord choisi un architecte et qu'on a fait le programme seulement après, puis on a alors cherché à faire rentrer le programme dans le bâtiment une fois qu'il a été construit. À ce moment-là, pour les 4000 m dont je m'occupais, j'ai eu la chance de travailler avec la maîtrise d'œuvre qui était interne et la maîtrise d'ouvrage qu'il l'était aussi. J'ai appris tout cela sur le tas, jusqu'à la réalisation, le suivi de mise en route, l'équipement et la mise en route des services dont je m'étais occupée depuis la conception. J'ai donc fait tout le parcours. À chaque étape j'ai découvert des choses nouvelles. Après, lorsque j'ai été recrutée comme chef de projet pour la Bulac, j'ai suivi les stages de formation aux constructions de bibliothèques universitaires organisés à l'époque par l'ENSSIB, qui duraient trois semaines à savoir trois modules d'une semaine chacun.

Selon vous c'était une formation solide ?

Oui, c'était très bien. C'est un luxe que l'on ne se permet plus, puisque les stages équivalents que j'organise maintenant durent sept jours au lieu de 15. En fait, c'était trop long pour que les agents qui voulaient les suivre puissent obtenir les autorisations pour faire ces formations. Cela excluait beaucoup trop de gens, donc petit à petit l'ENSSIB a réduit la durée de ce stage, mais il y avait amplement des choses à voir et à dire pendant quinze jours et même pendant trois semaines. Ce qui est sûr c'est que deux semaines est un minimum.

Auriez-vous des choses à ajouter librement sur le sujet ?

Ce que je veux vous dire c'est que ce qui m'intéresse le plus dans les bibliothèques c'est leur construction. C'est mon sujet préféré et du coup je n'ai quasiment fait que ça durant ma carrière professionnelle. Comme d'autres s'intéressent au catalogage, moi je m'intéresse à la construction. Ce sont des moments tout à fait merveilleux, riches, très prenants, qui supposent une disponibilité complète et un investissement total. Mais c'est un moment formidable quand on ouvre la porte d'un bâtiment public que qu'on conçoit et mûrit depuis dix ans, car c'est bien de cela dont il s'agit pour la Bulac. La BNF je peux moins me l'approprier car nous étions nombreux sur ce projet. La Bulac, en revanche, c'est mon bébé personnel, je l'ai commencée en étant toute seule et je la dirige maintenant. Nous l'avons ouverte au bout de dix ans de construction et de travaux. C'était un très joli moment que je souhaite à tout le monde. C'est une expérience formidable, surtout quand elle se déroule dans de bonnes conditions comme j'ai eu la chance d'en bénéficier. Certains moments peuvent être plus difficiles, mais lorsqu'on arrive au terme, c'est qu'on avait de bonnes conditions car il y a aussi beaucoup de projets qui s'arrêtent à un moment ou l'autre, ce qui est moins rigolo. Quand ça marche, c'est une très belle satisfaction. Lorsqu'on fait après fonctionner la bibliothèque pendant des années et que cela marche bien on est encore plus content. Lorsque je partirai à la retraite j'aurais le sentiment d'avoir fait quelque chose.

Pensez-vous que le fait d'avoir construit la bibliothèque fait qu'on la regarde différemment lorsqu'on y travaille ensuite en qualité d'utilisateur ?

Oui, c'est certain, cela donne le sentiment de maîtriser l'outil que vous avez à faire fonctionner, même si l'on n'est pas capable de réparer soi-même l'ascenseur. Il y a quelque chose de très important lorsque l'on s'occupe d'un projet et que l'on souhaite qu'il se réalise dans de bonnes conditions, c'est d'assurer la continuité du pilotage du projet. Le projet d'établissement, le programme qu'on règle minutieusement, car ce sont deux pierres qui sont posées sur lesquelles on peut s'appuyer, mais rien ne remplace le fait que celui qui était au début du projet reste jusqu'à la fin. En effet, même si l'on a l'impression que tout est écrit, énormément de matière disparaît lorsqu'un chef de projet change en cours de projet. C'est toujours dommageable pour le projet, car beaucoup de raisons, d'argumentaires disparaissent, et lorsqu'on reprend un projet que l'on n'a pas initié, on se retrouve à ne pas savoir expliquer certaines choses, à perdre du temps à s'inscrire en contradiction avec ce qui avait pu être dit et ainsi à décrédibiliser le projet. Un conseil que je donne à tous ceux qui viennent suivre la formation à la construction de bibliothèques est, lorsqu'on s'engage dans un projet, de le faire avec l'intention d'y rester jusqu'au bout. Sinon, c'est d'abord très frustrant pour soi-même, puisque l'on ne voit pas la réalisation, et c'est très dommageable pour le projet lui-même.

La question se pose donc en termes de responsabilité ?

Oui, absolument. Je trouve qu'il est scandaleux de s'en aller à mi-parcours d'un projet lorsque rien ne vous pousse dehors. En effet, cela fragilise énormément

le projet, et peut dans certains cas sinon le conduire à sa perte, du moins à sa moins bonne exécution. La notion de responsabilité me paraît donc tout à fait appropriée. Il me semble néanmoins que le cas le plus ordinaire est celui où le chef de projet reste jusqu'au bout. En phase d'APD ou au déclenchement des travaux j'ai pourtant entendu des personnes déclarer qu'elles s'arrêteraient là. Personnellement, il me semble que ce n'est pas moral.

Je peux vous faire parvenir un petit tableau qui tient sur une page A3 trois qui est mon document fétiche que je distribue aux stagiaires que j'ai dans tous mes stages. C'est un document qui récapitule en termes de phases, de chronologie le rôle qu'on attend du bibliothécaire et les enjeux que cela représente. Le problème des conservateurs lorsqu'ils s'attaquent à la gestion de projet, c'est qu'ils ont du mal à repérer le phasage d'un projet qui s'étale grosso modo entre six et dix ans, c'est rarement plus court. Il faut pouvoir se projeter au bon moment à la bonne étape et j'ai fini par produire ce document qui récapitule tout cela pour les aider à y voir clair.

