

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / Mars 2018

Manager l'hybridité en bibliothèque : le même ou l'autre ?

Corinne Maubernard

Sous la direction de Gildas Illien
Directeur des bibliothèques et de la documentation du Muséum national
d'Histoire naturelle

Remerciements

Je remercie tout d'abord très chaleureusement Gildas Illien, mon directeur de mémoire, dont les remarques – exigeantes, et toujours justes – ont contribué à me mettre sur la voie d'une réflexion que j'espère rigoureuse. Ce fut un réel plaisir d'échanger avec lui tout au long de ce travail.

Je tiens également à adresser mes plus sincères remerciements à l'ensemble des professionnels interrogés, dont la voix vient nourrir cette étude : Johann Berti, Sophie Bertrand, Anne Boraud, Fanny Clain, Nathalie Clot, Lionel Dujol, Virginie Eck, Isabelle Eleuche, Dominique Lahary, Yann Marchand, Nathalie Nosny, Christophe Pérales, Jérôme Pouchol, Julien Prost et Franck Queyraud. Ils m'ont accordé de leur temps avec une grande bienveillance, alors même que celui-ci est précieux.

Mes relecteurs – Amaury, Carole, Céline, Christophe, Delphine et Françoise – méritent quant à eux toute ma reconnaissance. Leur choix ne doit rien au hasard, et ils se sont acquittés de leur rôle avec tout le sérieux que je leur connais.

Je souhaite également saluer l'ensemble de mes camarades de la promotion « Nina Simone ». Et tout particulièrement Bélinda, Claire, Coline, Mathilde L.-R., Pascal, Pauline et Véronique. Ils n'en ont peut-être pas conscience, mais ils m'auront apporté beaucoup tout au long de notre scolarité.

Je ne remercierai jamais assez Stéphane, qui a contribué – entre autres choses – à me soulager des contraintes matérielles du quotidien tout au long de la rédaction de cette étude.

Enfin, mes enfants – Anouk, Lucie et Mathias – méritent également de figurer ici. Je n'oublierai jamais le jour où j'ai mis un point final à ce travail, car il conservera le goût du gâteau au chocolat qu'ils avaient préparé pour « fêter ça ! ».

Résumé :

La question de l'hybridité en bibliothèque est complexe. Elle renvoie en effet les bibliothécaires à des interrogations de nature identitaire, qui se nourrissent d'un contexte sociétal, institutionnel et technologique en pleine évolution. Qu'il soit médiateur, contributeur, formateur ou gestionnaire de données, le bibliothécaire hybride doit déployer l'éventail des compétences que le manager attend de lui, en dépit de cet environnement instable. Le rôle du manager – qui n'est pas épargné par des formes d'hybridation de son identité professionnelle – consiste avant tout à l'accompagner et à créer les conditions permettant à l'ensemble de son équipe de s'adapter au changement. En ramenant sans cesse sur le devant la voix des professionnels, pour la plupart en responsabilité d'établissement, recueillie à l'occasion d'entretiens qualitatifs, ce travail se propose d'identifier ce qui finalement importe : le maintien du centre de gravité du bibliothécaire, qui fait plus que jamais l'objet de tensions, multiples et permanentes.

Descripteurs :

Hybridation

Hybridité

Bibliothécaires -- France

Bibliothèques -- France

Directeurs de bibliothèque -- France

Compétence

Changements -- Adaptation

Abstract :

The matter of hybridity within library is complex. Indeed, it takes the librarians back to questions that are of an identity-based nature and that are owed to a changing societal, institutional and technological context. Whether mediator, contributor, trainer or data manager, the hybrid librarian must enforce the range of skills the library director expects from him, in an unstable environment. The role of the manager – himself exposed to hybridization – is to support him and to create the conditions allowing his team to adapt to change. This study – by continually bringing to the front the voice of professionals, mostly in institutional responsibility – seeks to identify what ultimately matters : preserving the core of librarian identity, who is more than ever the subject of manifold and persistent tensions.

Keywords :

Hybridization

Librarians -- France

Libraries -- France

Library directors -- France

Skill

Change -- Adaptation

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat :
« **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France** »
disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par
courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco,
California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	9
INTRODUCTION.....	10
I. DE L'HYBRIDITE EN BIBLIOTHEQUE : DEFINITIONS, ETAT DES LIEUX	17
A) Tentative de définitions.....	17
1. <i>Un processus de transformation en deux temps.....</i>	<i>18</i>
2. <i>Hybridité endogène, hybridité exogène</i>	<i>19</i>
3. <i>Pourquoi le bibliothécaire hybride « n'existe pas vraiment »</i>	<i>23</i>
B) Esquisses « idéal-typiques ».....	25
1. <i>Préambule</i>	<i>25</i>
2. <i>En lecture publique</i>	<i>26</i>
3. <i>En bibliothèque universitaire</i>	<i>32</i>
C) En quête d'hybridité : des obstacles d'ordre statutaire et méthodologique	36
1. <i>Jouer ou se jouer du statut ?</i>	<i>36</i>
2. <i>Composer avec des référentiels métiers en décalage permanent .</i>	<i>39</i>
II. INCIDENCES DE L'HYBRIDITE SUR LES REPRESENTATIONS ET LES PRATIQUES MANAGERIALES.....	41
A) Les attentes légitimes du professionnel hybride envers le manager 41	
1. <i>L'hybridité endogène en quête de reconnaissance.....</i>	<i>41</i>
2. <i>Le profil exogène, entre désir d'intégration et besoin d'accompagnement</i>	<i>44</i>
3. <i>Des attentes partagées.....</i>	<i>48</i>
B) L'hybridité au service de la « montée en conscience » de l'équipe 51	
1. <i>Partir des forces en présence.....</i>	<i>51</i>
2. <i>... pour amener l'équipe à se transformer</i>	<i>54</i>
C) S'hybrider ou ne pas s'hybrider : là est la question... du manager ! 55	
1. <i>Du pour et du contre.....</i>	<i>55</i>
2. <i>Le directeur de bibliothèque : un manager comme les autres ?... 58</i>	
III. LE RECOURS A L'HYBRIDITE : UNE OPPORTUNITE PARMIS D'AUTRES DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT	61
A) Un « phénomène » qui n'est pas encore « banalisé »	61
1. <i>L'hybridité, ou la confusion des genres ?.....</i>	<i>62</i>
2. <i>Le ponctuel et le pérenne : l'hybridité en quête de normalité ?... 64</i>	

B) L'hybridité dans ses rapports avec...	66
1. <i>La transversalité</i>	66
2. <i>L'innovation</i>	68
C) Jusqu'où a-t-on besoin d'hybridité en bibliothèque ?	70
1. <i>L'alternative des partenariats extérieurs</i>	71
2. <i>La « bibliothèque augmentée »</i>	72
CONCLUSION	75
BIBLIOGRAPHIE	77
ANNEXES	85
TABLE DES MATIERES	89

Sigles et abréviations¹

- ABF : Association des bibliothécaires de France
- ADBU : Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation
- BBF : Bulletin des bibliothèques de France
- BIBAS : Bibliothécaire assistant spécialisé
- BML : Bibliothèque municipale de Lyon
- BNF : Bibliothèque nationale de France
- BPI : Bibliothèque publique d'information
- BU : Bibliothèque universitaire
- BULAC : Bibliothèque universitaire des langues et civilisations
- CBPQ : Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec
- CFIBD : Comité français international bibliothèques et documentation
- CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale
- COMUE : Communauté d'universités et d'établissements
- CRFCB : Centre régional de formation aux carrières des bibliothèques
- DCB : Diplôme de conservateur de bibliothèque
- DGS : Directeur général des services
- ENSSIB : Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
- HAL : Hyper articles en ligne
- IFLA : International Federation of Library Associations and Institutions
- IGAENR : Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
- IGB : Inspection générale des bibliothèques
- ITRF : Ingénieur et personnel technique de recherche et de formation
- LIBER : Ligue des bibliothèques européennes de recherche
- ORHION : Observatoire des organisations et ressources humaines sous l'impact opérationnel du numérique
- SCD : Service commun de la documentation
- SIGB : Système intégré de gestion de bibliothèque

¹ Pour les sigles et abréviations figurant dans le corps du mémoire, nous avons adopté les règles de typologie retenues dans la 12^{ème} édition du *Métier de bibliothécaire*. Parmi elles, l'usage des majuscules pour un sigle ne pouvant pas s'épeler (exemple : ABF) ; la majuscule à la première lettre pour un sigle pouvant s'épeler (exemple : Insee) ; les noms d'organismes en minuscules, sauf pour la spécialité (exemple : ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche). Enfin, nous avons retenu les formes BNF et BPI, et non les formes BnF et Bpi qui sont des logos.

INTRODUCTION

« Notre époque est marquée par l'hybridation de l'information – entre prégnance du numérique et permanence de l'imprimé et des supports enregistrés –, l'hybridation des attentes – entre recherche d'individualité et urgence du vivre-ensemble –, l'hybridation des usages – entre relations interpersonnelles directes et recours aux outils technologiques de réseau –, et l'hybridation des pratiques culturelles (...). »

Bertrand Calenge²

Contexte

Les mutations profondes qui affectent notre société dans son ensemble emportent les lieux-bibliothèques – et à leur suite les femmes et les hommes qui les composent – comme une lame de fond dont les effets n'ont pas encore fini de se faire sentir. Ces évolutions – à l'œuvre depuis une vingtaine d'années – sont multiples. Évolutions technologiques tout d'abord, avec l'entrée du numérique dans les établissements, qui a non seulement nécessité que les personnels lui accordent une place parmi les collections, mais également qu'ils s'y forment pour connaître et comprendre les pratiques de leurs usagers, et ainsi puissent répondre à leurs sollicitations. Le tout sur fond d'une concurrence renforcée pour l'accès à une information plurielle, désormais disponible aussi en dehors de l'environnement de la bibliothèque. Évolutions institutionnelles, ensuite. Dans les BU, cela s'est notamment traduit par un positionnement différent des directeurs vis-à-vis de la gouvernance des universités. L'autonomie de ces établissements, mais aussi l'incitation au regroupement dont ils font l'objet de la part du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche – qui a donné lieu à des fusions d'universités, des COMUE ou des associations³ – sont par ailleurs venus complexifier le rôle de la fonction documentaire en milieu universitaire. Pour les bibliothèques de lecture publique, la poursuite du mouvement de recomposition territoriale au niveau des intercommunalités a induit là encore des changements dans la relation que les responsables de ces établissements entretiennent avec leurs tutelles, dans un contexte économique par ailleurs contraint. Évolutions socio-cognitives enfin, avec une diversification telle des pratiques et des usages des publics de la bibliothèque, que les professionnels sont désormais amenés à s'adapter en permanence, notamment en termes d'offre de services. Des questionnements nouveaux se font également jour au sein de la société, dont la bibliothèque peut se faire l'écho. Lors des journées professionnelles « Nouveaux bibliothécaires dans un monde qui change », organisées par le groupe « Nouveaux

² CALENGE, Bertrand. *Les bibliothèques et la médiation des connaissances*. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2015.

³ Ces regroupements sont issus de l'application de la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'Enseignement supérieur et à la Recherche.

professionnels » de l'IFLA et le CFIBD les 11 et 12 janvier 2018, en simultanément à l'Enssib et à la Bulac, il a ainsi été question des *fake news*, ou encore du droit à l'oubli numérique. Deux thématiques que les bibliothèques peuvent contribuer à éclairer, en donnant au citoyen les moyens de s'informer et de construire son propre jugement. C'est donc à toutes ces évolutions que le manager est aujourd'hui confronté en bibliothèque, et auxquelles il doit répondre. C'est également dans ce contexte que les questions d'hybridation et d'hybridité trouvent à s'exprimer.

Un rapide regard en arrière nous permet de rappeler que ces deux notions sont apparues en premier lieu dans l'environnement des bibliothèques universitaires britanniques. L'emploi de l'expression « bibliothèque hybride » – en l'espèce « *hybrid library* » – est en effet attribué à Stuart A. Sutton, en 1996. Elle a par la suite été popularisée auprès de la communauté des professionnels français au début des années 2000, notamment grâce aux publications de Peter Brophy⁴. La bibliothèque hybride se définissait alors en référence à une bibliothèque numérique – *digital library* – et était caractérisée par la cohabitation entre collections physiques et information dématérialisée. Dès l'origine, néanmoins – comme le laisse entendre Bertrand Calenge – il nous semble possible de repérer derrière cette expression l'idée selon laquelle le processus de transformation observé s'est imposé aux bibliothèques depuis l'extérieur. Et donc qu'il s'agit, dans une certaine mesure, d'un mécanisme subi plutôt que choisi. Un point sur lequel nous aurons l'occasion de revenir, mais qu'il convient dès à présent de nuancer en précisant que la cause de nature exogène qui induit cette mutation n'entraîne pas nécessairement en retour une réaction de résistance. Nous tenons par ailleurs à souligner que la référence au terme « hybride » concerne alors exclusivement le lieu bibliothèque. Comme si celui-ci se transformait indépendamment du bibliothécaire lui-même. De fait, à l'exception du groupe de travail « Bibliothèques hybrides » de l'ABF – dont les membres avaient eux-mêmes choisi de prendre le nom d'« Hybrides » – cette terminologie ne semble pas avoir rencontré d'écho au sein de la communauté des bibliothécaires au cours de la période⁵. Nous verrons en effet que les concepts d'hybridation et d'hybridité – s'ils peuvent sans trop de difficulté trouver à s'appliquer à la bibliothèque – posent des questions de nature identitaire susceptibles d'interpeller les professionnels, et par là-même de susciter en eux une certaine défiance. Toutefois, ce phénomène ne pouvait ignorer plus longtemps les bibliothécaires, ne serait-ce qu'en raison de leur présence dans ces lieux hybrides. La littérature professionnelle récente – qui rend précisément compte des évolutions préalablement décrites et de leurs effets sur les politiques menées et les métiers exercés en bibliothèque – recourt de manière significative à la terminologie de l'hybridité, dans ses liens avec les profils et les compétences aujourd'hui recherchées.

⁴ Pour une mise en contexte de l'émergence de la notion de « bibliothèque hybride » dans la littérature professionnelle anglo-saxonne, nous renvoyons à la notice « *Hybrid libraries* » qui figure dans : FEATHER, John P., STURGES, Paul. *International Encyclopedia of Information and Library Science*. 2nd édition. London, New York Routledge, 2003. Voir également la notice « bibliothèque hybride » dans le dictionnaire en ligne sur le site de l'Enssib : <http://www.enssib.fr/le-dictionnaire/bibliotheque-hybride> (consultée pour la dernière fois le 24 janvier 2018). Les publications de Stuart A. SUTTON et Peter BROPHY sont référencées quant à elles dans la bibliographie.

⁵ Ce groupe de travail, qui s'est réuni de 2007 à 2013 autour d'une trentaine de professionnels – parmi lesquels Dominique Lahary, Silvère Mercier, Franck Queyraud ou encore Xavier Galaup – avait pour ambition de se saisir des évolutions et des opportunités offertes par le numérique, dans tout type d'établissement. Il est intéressant de noter qu'il a donné lieu, après l'arrêt de ses travaux, aux commissions « Jeux vidéo » et « *Fablab* ». Deux centres d'intérêt présents dans les bibliothèques de lecture publique, autour desquels se retrouvent aujourd'hui des profils hybrides.

Problématique

En référence au titre du célèbre essai de Jacques Monod⁶, il nous semble pertinent de nous interroger sur le fait de savoir si le processus d'hybridation, qui concerne aujourd'hui le bibliothécaire, est simplement le fruit du hasard, ou bien s'il relève d'une nécessité – sous-tendue en grande partie par le contexte précédemment décrit. La question sous-jacente étant bien évidemment celle du maintien des attributs vitaux d'un métier – celui de bibliothécaire – malmené par des mutations majeures. Comme le rappelle Jean-Claude Utard, chaque révolution industrielle s'accompagne inévitablement de transformations dans le monde du travail. Et, par voie de conséquence, de la disparition ou de l'émergence de certaines professions, notamment en raison des évolutions technologiques. Pour les métiers existants, l'enjeu consiste à faire preuve d'adaptabilité, et donc d'une faculté d'hybridation, qui constitue précisément la condition de leur pérennité : « *Une profession existante, pour s'adapter à un nouveau contexte, ou faire face à des demandes nouvelles, ou encore pour persister finalement alors que ses fonctions sont en train de changer, peut s'approprier des compétences issues d'autres métiers. On pourrait même affirmer que c'est sa capacité d'hybridation qui garantira la durabilité d'une activité professionnelle* »⁷. Dès lors qu'il s'agit de s'adapter au changement, il n'y aurait donc pas de contradiction apparente entre le fait de développer de nouvelles compétences ou de rechercher des compétences à l'extérieur de la profession – autrement dit, de s'hybrider –, et celui de se maintenir en tant que métier possédant une identité propre. Jean-Claude Utard dresse par ailleurs un constat qui nous paraît éclairant : « *Les publications sur l'hybridation des métiers mettent aujourd'hui l'accent sur le numérique parce que les exemples y sont évidents. Mais ces métiers hybrides ne sont pas liés à la seule technologie du numérique, ils sont au croisement de la communication, du marketing, du business* ». Ainsi, là où la bibliothèque hybride était essentiellement le fruit d'une révolution numérique, le bibliothécaire hybride subit quant à lui des pressions de toute sorte, qui l'obligent à recomposer son identité professionnelle s'il souhaite maintenir son centre de gravité.

La question centrale qui nous semble devoir être posée, et à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse, est donc la suivante : quel est le degré d'hybridation acceptable pour les professionnels des bibliothèques – en deçà duquel celle-ci contribue à enrichir le métier, mais qui menace *a contrario* son intégrité s'il est dépassé ? Envisager l'hybridité à partir de la métaphore d'un fil tendu sur lequel le bibliothécaire-funambule avancerait prudemment, en mettant patiemment un pied devant l'autre, le regard pointé vers un horizon de possibles, nous permet d'embrasser la totalité des interrogations que soulève cette manifestation complexe. Le fil représente tout à la fois le temps qui s'écoule, le pont entre le passé et l'avenir, le chemin parcouru et celui qui reste encore à sillonner. L'équilibre que le bibliothécaire tente de maintenir est fragile, mais rien ne dit qu'il le perdra. Car rien aujourd'hui ne permet de déterminer avec certitude ce vers quoi tend réellement la profession. Par ailleurs, la gestuelle du funambule

⁶ MONOD, Jacques. *Le hasard et la nécessité : essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne*. Paris, Editions du Seuil, 1970. (Points essais).

⁷ UTARD, Jean-Claude. « Bibliothécaire, documentaliste et archiviste : convergence ou hybridation des métiers ». Dans *Les métiers des bibliothèques*. MARCEROU-RAMEL, Nathalie, dir. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2017. (Bibliothèques).

traduit l'idée d'une oscillation, qui symbolise tout à la fois les remous auxquels le bibliothécaire est exposé, l'indécision qui peut être la sienne face aux choix auxquels il est confronté, et le mouvement de balancier permanent entre le même et l'autre. Rester soi-même, ou devenir un autre soi.

Dans ces conditions, manager l'hybridité en bibliothèque consiste pour l'essentiel à accompagner le bibliothécaire hybride sur la voie d'un changement qu'il incarne lui-même – qu'il ait intégré le monde des bibliothèques en apportant un socle de compétences précieux, ou qu'il appartienne déjà à cet environnement au sein duquel il doit développer de nouvelles compétences. Cela revient par ailleurs à créer les conditions permettant à l'équipe de la bibliothèque de prendre la mesure du changement, et à l'aider à trouver du sens pour maintenir des objectifs réalistes de progression. D'autres questionnements peuvent également surgir, comme le fait de savoir si la gestion des profils hybrides s'envisage de la même manière, pour le manager, que celle des autres personnels de la bibliothèque. L'identité même du manager est elle-même interrogée à cette occasion. Enfin, il nous semble légitime de poser la question d'une spécificité – réelle ou supposée – du management en bibliothèque. Autant de dimensions qui seront abordées dans la présente étude.

Méthodologie

L'idée de réaliser une série d'entretiens qualitatifs auprès d'un nombre restreint de professionnels en responsabilité d'établissement s'est imposée à nous très rapidement⁸. L'objectif visé ne pouvait être de conférer à cette démarche une quelconque valeur scientifique, mais bien plutôt d'éclairer les différentes facettes de la question à traiter à la lumière de l'expérience de professionnels ayant une légitimité *a priori* à intervenir dans ce débat – du fait de leurs fonctions, mais parfois aussi de leur propre parcours. Nous avons veillé, dans le choix de nos interlocuteurs, à respecter une répartition équitable entre BU et bibliothèques de lecture publique. Deux entretiens nous ont également été accordés par des chefs de services de la BNF et de la BPI, ces deux établissements abritant en leur sein de nombreux profils hybrides. Notre intuition était que le matériau recueilli au cours de ces entretiens allait constituer l'armature même de notre réflexion. Il nous semblait par ailleurs devoir le mettre en avant de manière signifiante, non seulement pour retransmettre la voix des professionnels interrogés, mais également pour positionner clairement leur point de vue sur chacun des sujets abordés. C'est pourquoi, d'un point de vue formel, nous avons le plus souvent introduit un nouveau point en mettant en exergue des *verbatim*. Nous avons là encore pris le soin d'équilibrer la parole de chacun, en la convoquant sur les thèmes qui nous semblaient la caractériser de la manière la plus saillante. Nous rappellerons sur ce point, à titre de précaution d'usage, que tout discours prend sens dans un contexte. Les échanges que nous avons menés ont pris la forme d'entretiens semi-directifs, basés sur un questionnaire organisé autour de treize points – certains contenant en réalité plusieurs questions. Nous avons observé un mode opératoire identique, entretien après entretien, afin de créer les conditions d'une démarche cohérente. La durée moyenne de chaque entretien s'établit autour d'une heure.

⁸ La liste des professionnels qui ont été interrogés sur la base de ce questionnaire figure en annexe.

Nous souhaitons à présent justifier le parti-pris qui a consisté à ne pas recueillir la voix des profils hybrides à l'occasion de ce travail. Nous avons questionné à différents moments de notre étude la pertinence de ce choix, dans la mesure où certains des professionnels interrogés nous ont proposé d'aller à leur rencontre. Cette prise de position est en fait à mettre en relation avec la formulation du sujet pour laquelle nous avons opté à un stade plus avancé de notre réflexion. Initialement, le sujet qui nous avait été suggéré était ainsi libellé : « Le management des profils hybrides en bibliothèque ». Il remplaçait la proposition que nous avons faite d'analyser la figure du « bibliotechnicien », un bibliothécaire hybride doté de compétences informatiques expertes, en partie inspirée de notre propre expérience professionnelle. En évoluant vers son énoncé final, notre sujet nous a semblé devoir se recentrer plus avant sur le rôle du manager dans le processus d'hybridation. Notre intention n'était donc pas de valoriser la voix de l'un au détriment de l'autre. Mais bien plutôt de ne nous concentrer sur celle des deux qui est confrontée à la fois à l'hybridité au sein de son équipe, et à la sienne propre. Le même et l'autre, en somme.

D'autres choix méritent ici un éclairage rapide. Tout d'abord, celui de ne pas réduire le champ de notre étude à un type de bibliothèque, dans la mesure où le processus d'hybridation touche indifféremment tous les établissements. Ensuite, le fait de circonscrire son périmètre géographique à la France. L'adoption d'un point de vue comparatif, s'il nous semblait intéressant, aurait probablement justifié la conduite d'une étude à part entière. Par ailleurs, l'emploi d'appellations différentes, par les professionnels des bibliothèques américains notamment, pour désigner les bibliothécaires en charge d'activités spécifiques – *reference librarian*, *liaison librarian*, *cataloging librarian*, *embedded librarian*, voire même *user experience librarian* – nous semblait déjà traduire implicitement une prise en compte de l'hybridité, là où les professionnels français utilisent encore majoritairement le terme générique de « bibliothécaire ». Enfin, un point de vocabulaire : le terme de « manager » désigne ici tout encadrant qui joue un rôle direct dans le processus de recrutement des agents, ou dans la cartographie des compétences nécessaires à une équipe donnée. Toutefois, la fonction de directeur d'équipement exercée par la plupart des professionnels interrogés dans le cadre de cette étude pourrait contribuer à créer une confusion à la lecture, que nous souhaitons dissiper.

Chemin faisant...

Nous nous proposons en premier lieu de contextualiser les notions d'hybridation et d'hybridité en bibliothèque, en les illustrant au moyen de la présentation de quatre profils idéal-typiques. Il sera également question des obstacles que le manager est susceptible de rencontrer lorsqu'il souhaite recourir à l'hybridité pour élargir l'assiette de compétence de son équipe. Nous considérerons dans un second temps les questionnements que l'hybridité suscite chez le manager de bibliothèque, et leurs conséquences qu'elle emporte sur la représentation du rôle qu'il entend jouer auprès des professionnels hybrides. C'est à cette étape de notre réflexion que nous tenterons de comprendre s'il est lui-même concerné par une forme d'hybridation de son identité professionnelle. Nous montrerons enfin en quoi le recours à l'hybridité peut constituer une opportunité – intrinsèquement temporaire – pour le manager, engagé avec son équipe dans un

processus plus global de conduite du changement. Son objectif étant de parvenir à maintenir l'unicité de l'identité d'une profession, soumise à des assauts multiformes.

I. DE L'HYBRIDITE EN BIBLIOTHEQUE : DEFINITIONS, ETAT DES LIEUX

« *HYBRIDE* : Terme appliqué depuis quelques années aux bibliothèques offrant sur place et à distance des collections et services matériels et dématérialisés, et de là aux usages correspondants, voire aux bibliothécaires (...). »⁹

Cette définition, proposée par Sophie Danis dans le glossaire de la 12^{ème} édition du *Métier de bibliothécaire*, nous semble particulièrement intéressante en ce qu'elle souligne le fait que le terme « hybride » est utilisé par les professionnels de l'information, avant toute chose, pour qualifier le lieu bibliothèque. Ce n'est que par extension qu'il peut s'appliquer aux services offerts par ces bibliothèques, lesquelles mêlent à une réalité physique – des collections matérielles, des services documentaires tangibles – une autre réalité, virtuelle cette fois. Quant au fait de qualifier les personnels exerçant leurs fonctions dans ce lieu, il ne s'agit que d'une possibilité, dont on se demande au fond si elle va réellement de soi.

Un survol rapide de la littérature professionnelle permet en effet de constater que le phénomène de l'hybridité en bibliothèque a été étudié jusqu'à présent principalement du point de vue du lieu physique, plus que dans sa dimension humaine¹⁰. En outre, lorsque le substantif « hybride » ou l'expression « bibliothécaire hybride » sont employés – au singulier comme au pluriel –, ils renvoient dans la plupart des cas à des profils ou servent à décrire des missions nouvelles, plus qu'ils ne désignent les individus eux-mêmes. Aujourd'hui, l'expression même de « bibliothèque hybride » semble, sinon passée de mode, du moins plus rarement utilisée. Une raison tient peut-être au fait que les bibliothèques – qu'elles soient de lecture publique ou universitaires – ménagent désormais toutes une place aux deux facettes qui ont fondé en leur temps leur hybridité : le matériel et l'immatériel. Un rééquilibrage – à la fois juste et nécessaire – semble donc s'opérer au profit du bibliothécaire hybride, dont la littérature récente souligne les multiples visages¹¹.

A) TENTATIVE DE DEFINITIONS

Revenir à l'essence même du concept d'hybridité – et donc à son acception première issue des disciplines scientifiques du vivant, voire à une dimension plus philosophique – permet sans doute de mieux comprendre pourquoi les professionnels des bibliothèques peuvent être tentés de l'appliquer plus volontiers

⁹ DANIS, Sophie. « Glossaire ». Dans *Le métier de bibliothécaire*. ALIX, Yves, dir. 12^{ème} édition. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2013.

¹⁰ Dans le dossier consacré en décembre 2007 aux « Bibliothèques hybrides » par la revue *Bibliothèque(s)*, on dénombre 66 fois l'expression « bibliothèque(s) hybride(s) », et 8 fois celle de « bibliothécaire(s) hybride(s) ».

¹¹ Dans le numéro de décembre 2017 du *BBF* consacré aux « Métiers en (r)évolution », le terme « hybride » est désormais associé à ceux de « profil » et de « fonction », et plus à celui de « bibliothèque ».

au lieu bibliothèque, aux ressources et services que celui-ci propose, voire le cas échéant à certains types de profils professionnels, plutôt qu'aux individus eux-mêmes. Il conduit en effet à se poser la question de l'identité recomposée de l'être subissant la transformation imposée par le processus d'hybridation. Ce qui, dans un contexte de mutations profondes, peut venir bousculer plus avant une communauté de professionnels déjà encline à s'interroger sur son identité.

1. Un processus de transformation en deux temps

Dans un ouvrage collectif consacré à la question de l'humain augmenté¹², le philosophe Bernard Andrieu, et Jacques Perriault, professeur en sciences de l'information et de la communication, proposent deux définitions de l'hybridation, à la fois concordantes et complémentaires. Pour le premier, l'hybridation est « *le mélange, par une connexion, de systèmes biologiques et de systèmes technologiques dans le corps humain (...), une interaction efficace qui vient compenser un déficit biologique en améliorant la performance* ». Le second affirme quant à lui qu'elle « *suggère que des mixages ou des métissages opèrent au sein de l'être humain entre des capacités physiques et mentales, innées ou acquises, et des fonctions exogènes fournies par la technologie* ».

D'un point de vue scientifique, l'hybridation peut donc être considérée comme un processus de transformation qui s'opère à l'intérieur du corps humain sous l'effet d'un apport extérieur – de nature non pas biologique, mais technologique – et dont l'hybridité serait la résultante. Le mélange produit ainsi du nouveau. Mais la particularité de ce mouvement réside dans le fait qu'il conduit – condamne ? – l'être mêlé à vivre désormais en faisant cohabiter deux facettes de son identité nouvelle au sein d'une même enveloppe corporelle. D'où un phénomène d'altérité, voire l'expression d'une forme de dualité – liée à la présence d'un élément exogène –, pouvant amener dans certains cas le sujet hybride à traverser une crise identitaire. Le processus d'hybridation – et l'hybridité qui en résulte – est donc un processus complexe¹³.

Une autre dimension de l'hybridation, soulignée par Bernard Andrieu dans la définition précitée, nous semble importante : sa finalité. La transformation opérée vise en effet à conférer à l'individu qui en est le centre un surcroît d'efficacité. Elle s'inscrit donc dans une logique de performance. Le point de départ étant le constat d'un manque, d'une lacune, chez le sujet qui est soumis à cette évolution. L'être hybridé a donc augmenté ses potentialités à l'issue du processus d'hybridation. Jacques Perriault ajoute pour sa part deux éléments. Il rappelle tout d'abord que le processus d'hybridation n'est pas nécessairement subi, mais peut parfois résulter d'une volonté de la part du sujet concerné. Il précise ensuite qu'il s'agit d'un mécanisme qui possède sa propre temporalité. La transformation peut en effet se dérouler sur une période qui varie d'un sujet à un autre. Elle suppose

¹² KLEINPETER, Edouard, dir. *L'humain augmenté*. Paris, CNRS éditions, 2013.

¹³ Pour une approche du concept de complexité auquel nous faisons directement référence ici, nous renvoyons à l'ouvrage d'Edgar Morin mentionné dans la bibliographie. Le terme complexe est en effet utilisé au sens étymologique – « ce qui est tissé ensemble » – le processus d'hybridation reposant sur le mélange, la mixité, et donnant lieu à une réalité composite.

par ailleurs que l'individu passe par des états successifs, tout au long de son évolution, y compris lorsqu'il est parvenu au stade de l'être hybridé.

Compte tenu des éléments qui précèdent, l'analogie entre le processus d'hybridation et les évolutions à l'œuvre depuis deux décennies au sein des bibliothèques, sous l'effet du numérique notamment – lequel s'apparente en l'espèce à l'apport technologique nécessaire à ce mécanisme de transformation –, devient évidente. Par extension, les profils émergents au sein de la communauté des professionnels chargés d'animer ces lieux, devenus composites du fait de la cohabitation entre des supports matériels et de l'information dématérialisée, sont logiquement qualifiés d'hybrides dans la mesure où ils en sont eux aussi une résultante. Enfin, l'objectif de performance poursuivi à travers la conduite du processus de transformation par hybridation est également à l'origine des évolutions que connaissent ces établissements, *a fortiori* lorsque celles-ci sont initiées plutôt que subies.

Toutefois, comme nous l'avons précédemment évoqué, il semble plus aisé d'appliquer le qualificatif « hybride » au lieu bibliothèque, ou de l'associer à la notion de profil, que de reconnaître la nature hybride du bibliothécaire lui-même. Si les professionnels ont accepté, dans une première phase du processus, de prendre acte des transformations nécessaires du lieu bibliothèque, et dans une deuxième étape de voir certains profils évoluer, en raison des mutations de l'information et des attentes et pratiques de leurs usagers, sont-ils prêts pour autant à interroger leur identité même ? En outre, devenir hybride, c'est accepter de reconnaître les lacunes d'un état initial qui a rendu nécessaire le phénomène d'hybridation. Bernard Andrieu parle à ce sujet de « *déficit* ». Est-ce à dire que le bibliothécaire ne se suffit plus à lui-même, pour être ainsi amené à évoluer ? Si la question ne peut obtenir de réponse immédiate, elle mérite toutefois d'être posée.

2. Hybridité endogène, hybridité exogène

Le processus d'hybridation étant à présent esquissé – de même que l'hybridité qui en est la résultante – il convient maintenant de s'intéresser aux origines de l'hybridité en bibliothèque. Nous avons choisi de les regrouper en deux ensembles, et de qualifier ceux-ci d'« hybridité endogène » et d'« hybridité exogène ». Dans le premier cas, le profil hybride est un professionnel des bibliothèques dont l'assiette de compétences a subi une transformation. Dans le second, il s'agit d'un individu que le manager recrute à l'extérieur de l'environnement professionnel des bibliothèques, précisément pour des compétences qui faisaient défaut au sein de l'équipe en place. Il est à noter, comme nous le verrons ci-après, que le processus d'hybridation du professionnel exogène se double le plus souvent d'un processus d'acculturation, dans la mesure où celui-ci doit se familiariser avec une culture professionnelle nouvelle, s'en imprégner.

Les développements qui suivent reposent essentiellement sur les retours d'expérience que nous avons synthétisés à l'occasion des entretiens menés auprès des professionnels des bibliothèques en responsabilité d'équipe, qui avaient eu recours à l'hybridité au sein de leurs établissements. Nous avons choisi arbitrairement le terme d'« école » à propos des deux approches que nous allons décrire, pour marquer plus nettement leurs différences. Nous tenons toutefois à préciser que les professionnels interrogés ne s'en revendiqueraient pas

nécessairement, dans la mesure où celles-ci ne sont pas exclusives l'une de l'autre, et où le recours à l'hybridité est souvent affaire d'opportunité, comme nous le verrons plus loin.

2.1. *L'école de la montée en compétence*

« C'est plutôt des personnels que l'on a fait monter en compétence, avec toujours le même objectif : élargir l'assiette de compétences. »

Jérôme Pouchol

L'hybridité endogène est le fruit d'un processus d'hybridation ayant porté sur un professionnel des bibliothèques déjà présent au sein de l'établissement concerné. Elle repose essentiellement sur la montée en compétence du bibliothécaire, dont les missions peuvent être amenées à évoluer pour satisfaire aux objectifs du projet de service dont la bibliothèque s'est dotée. Pour les professionnels en responsabilité d'équipe, l'idée est avant tout de mobiliser les ressources disponibles en interne. L'enjeu va donc consister à amener l'agent à développer des compétences nouvelles pour remplir la mission qui lui est désormais confiée. Cette approche repose sur l'idée d'un vivier de potentialités déjà présent au sein de l'équipe, qui ne nécessite donc pas de faire appel à des compétences extérieures à l'établissement.

Dans le contexte que connaissent aujourd'hui les bibliothèques de tout type – les moyens tant humains que financiers dont elles disposent étant souvent contraints – il convient néanmoins de nuancer la dimension volontariste d'un tel choix. En effet, le recours à l'hybridité endogène peut répondre à une nécessité, lorsqu'il n'est pas possible de recruter un personnel disposant déjà des compétences recherchées. Nous verrons plus loin en quoi le statut du fonctionnaire peut également constituer un frein dans l'intégration de personnels disposant du profil souhaité, mais n'appartenant pas à la filière « bibliothèque » ou relevant d'une autre catégorie. Dans ce cas, la montée en compétence d'un agent de l'équipe est une solution qui permet à la bibliothèque de poursuivre son objectif, bien qu'elle n'ait pas d'autre choix que celui-ci.

Avant d'entamer une démarche visant à faire monter en compétence un agent de son équipe, le directeur de la bibliothèque ou le responsable de l'équipe devront avoir entrepris au préalable un travail de reconnaissance des potentialités présentes en interne. Comme le souligne Christophe Pérales, la rédaction par le supérieur hiérarchique du rapport joint au dossier d'avancement de grade ou de promotion de corps de l'agent peut être un moment privilégié *« pour repérer la richesse de son parcours, y compris dans le privé »*, et ainsi prendre conscience du *« réservoir de compétences »* à sa disposition en tant que manager. Jérôme Pouchol insiste lui aussi sur la recherche, au sein même de son équipe, *« des parcours différents »*. Comme il le précise, ce sont eux qui vont apporter une *« expérience et des compétences complémentaires aux nôtres »*.

Dans ce cas, il s'agira principalement alors de réactiver ces compétences en proposant à l'agent de les mettre à jour, notamment par le biais de la formation continue. Sur ce point, il peut être intéressant de rappeler que l'entretien professionnel individuel, conduit annuellement par le responsable hiérarchique de

l'agent, peut également être l'occasion de repérer de tels parcours. Le fait qu'il comporte par ailleurs un volet formation permettra ainsi au manager de convenir avec l'agent des actions nécessaires permettant de valoriser cette expérience en la convoquant. Il faut en effet garder à l'esprit qu'en dehors de ces moments privilégiés, le manager ne soupçonne pas toujours la richesse des expériences professionnelles de ses agents. Il n'en a pas nécessairement connaissance, notamment lorsqu'il dirige un établissement de grande taille.

Les professionnels interrogés, qui semblent plutôt favorables à la montée en compétence de certains de leurs agents, n'opposent en réalité pas d'objection particulière à la possibilité de rechercher des compétences extérieures, lorsque celles-ci font défaut en interne. Si leurs motivations ne sont pas toujours clairement affichées dans le fait de privilégier le développement de compétences nouvelles à partir d'un vivier disponible, l'argument suivant nous constituer un début d'explication : le profil hybride issu d'un environnement professionnel différent, recruté spécifiquement pour ses compétences, serait contraint par définition à fournir un effort d'adaptation plus important que le bibliothécaire chargé d'acquérir des compétences nouvelles. C'est notamment ce qu'affirme Isabelle Eleuche : « *Intégrer des personnes qui viennent de milieux extérieurs aux bibliothèques peut être enrichissant, mais pour elles cela peut être compliqué, voire dans certains cas douloureux* ». Pour illustrer son propos, elle choisit notamment l'exemple d'un ancien enseignant du secondaire qui, une fois recruté au sein du SCD, avait fait le constat d'un décalage entre ses propres représentations du métier de bibliothécaire – et du public étudiant – et la réalité à laquelle il se trouvait désormais confronté.

Isabelle Eleuche avance par ailleurs une autre raison permettant d'expliquer la réticence relative du manager à recruter sur un profil de poste hybride un agent n'appartenant pas au monde des bibliothèques : « *Parfois, on recrute des profils hybrides en pensant qu'ils vont réinvestir leurs expériences antérieures, et en fait ce n'est pas toujours le cas. (...) On pourrait penser qu'on va pouvoir bénéficier de leurs compétences antérieures, alors qu'en fait ils ne veulent pas forcément réutiliser ces compétences* ». Cette fois, c'est le manager qui fait le constat d'un décalage entre ses propres représentations des motivations du profil hybride exogène à intégrer l'environnement professionnel de la bibliothèque, et les motivations réelles de celui-ci. Alors que le manager recherche des compétences qu'il n'a pas identifiées au sein de son équipe, le professionnel hybride d'origine exogène peut quant à lui souhaiter « *tourner la page* » en acquérant de nouvelles compétences – celles des bibliothécaires – plutôt que de mobiliser celles qu'il possède déjà. L'incompréhension résultant de ce type de situation peut là encore être vécue de façon délicate par le profil hybride, dont le projet professionnel ne rencontre pas les attentes du manager qui l'a pourtant recruté dans ce but précis.

Enfin, même si cela ne ressort pas directement des entretiens que nous avons conduits, une hypothèse nous semble pouvoir être avancée pour expliquer le choix opéré par certains managers au profit de la montée en compétence en interne, sur un profil hybride. Il s'agit d'une volonté – consciente ou inconsciente, par ailleurs – de maintenir une certaine cohésion au sein de l'équipe en place. Comme nous l'avons vu précédemment, le processus d'hybridation crée du déséquilibre, en ce qu'il conduit l'être hybridé à s'interroger sur sa nouvelle identité. Intégrer un professionnel hybride est pour une équipe un facteur de déstabilisation, et conduit donc indirectement celle-ci à redéfinir sa propre identité. Ainsi, faire le choix de la

montée en compétence peut être le moyen de ne pas perturber l'équilibre de l'équipe en place. Un équilibre que le manager a par ailleurs souvent de la difficulté à l'instaurer complètement, du fait des recompositions permanentes qui jouent à plusieurs niveaux de la structure bibliothèque dont il est responsable.

2.2. L'école de l'intégration

« La majorité des recrutements que j'essaie de faire. »

Anne Boraud, à propos des profils hybrides exogènes

Avec les mêmes précautions d'usage que celles que nous avons observées pour regrouper au sein d'une école de la montée en compétence les managers qui privilégient le recours à une hybridité endogène, nous pouvons rattacher à une école de l'intégration les managers qui se montrent plus enclins à rechercher à l'extérieur de la bibliothèque les compétences qui font défaut à leur équipe, à un instant donné. Il nous semble important de mettre l'accent sur ce dernier point – celui du contexte qui conduit le manager à procéder au recrutement d'un profil hybride exogène – dans la mesure où le constat d'une lacune, en termes de compétences, est directement lié au cycle de vie d'une équipe. La volonté même de recourir à l'hybridité exogène peut donc évoluer au gré de la recomposition de celle-ci, au fil des années.

Pour le manager, le recrutement d'un profil hybride exogène est l'assurance d'intégrer au sein de l'équipe les compétences recherchées. Lorsque les missions de la bibliothèque le nécessitent et qu'elles font appel à des compétences que ne possèdent pas *a priori* les professionnels des bibliothèques, ce choix va assez naturellement de soi. En outre, le recours à un professionnel hybride constitue une opportunité pour faire bénéficier l'équipe tout entière d'une véritable expertise métier. Sophie Bertrand, chef du Service Coopération numérique et Gallica à la BNF, justifie ainsi le fait de faire appel à des professionnels non bibliothécaires : « *Les activités du service que je dirige nécessitent des chefs de projet, chefs de produit, à forte expérience et ayant conduit des projets dans des contextes plus contraints que ceux de la BNF – en termes financiers, qualité des fonctionnalités, calendriers, etc. Sur le plan du management, j'ai à cœur que les équipes se confrontent à des variantes méthodologiques et adaptent parfois une méthode éprouvée à l'extérieur du monde numérique des bibliothèques* ».

Nathalie Nosny pointe néanmoins une difficulté qui peut se faire jour dans ce type de situation, et qui peut être une source d'incompréhension chez certains bibliothécaires. Pour l'illustrer, elle donne l'exemple des compétences éditoriales qu'elle recherche lorsqu'elle doit recruter pour les besoins de son service, lequel est en charge de la publication du webmagazine *Balises* de la BPI : « *Ces dernières compétences sont source d'ambiguïté. En effet, les bibliothécaires ont souvent une formation littéraire et pensent qu'ils possèdent naturellement ces compétences, alors qu'elles sont très différentes des compétences universitaires* ». Le manager doit donc justifier son choix. Il pourra mettre en avant par exemple la valeur ajoutée que constitue la présence du professionnel extérieur, qui peut se traduire par la possibilité pour l'équipe dans son ensemble d'acquérir de nouvelles compétences, par le biais du compagnonnage notamment. Comme le précise

Nathalie Nosny à la lumière de son expérience, les parties en présence y trouvent souvent chacune leur compte : « *Je trouve que ça se passe plutôt bien, car tout le monde est curieux de l'expérience de l'autre* ».

Mais là où le profil hybride endogène est amené à fournir un effort pour acquérir des compétences nouvelles, le professionnel exogène va quant à lui devoir s'acculturer à un nouvel environnement professionnel, en l'occurrence celui de la bibliothèque. A son sujet, Lionel Dujol affirme qu'il doit en effet « *s'imbiber de la culture bibliothèque* » pour que « *la greffe prenne* ». Cette métaphore biologique nous semble particulièrement adaptée à la situation du profil exogène qui intègre l'écosystème de la bibliothèque et doit ainsi, *a minima*, s'approprier un vocabulaire nouveau et acquérir d'autres réflexes professionnels. La réussite de l'acculturation passe notamment par une compréhension des attentes que le manager, mais également le reste de l'équipe, développent à son égard. Selon Anne Boraud, elle est nécessaire « *pour comprendre les enjeux et saisir les positionnements* », autrement dit les spécificités d'un nouveau secteur d'activité, du fait que les bibliothèques de lecture publique et universitaires évoluent aujourd'hui dans un environnement complexe – sur fond de moyens contraints, de désengagement de l'Etat et de recompositions institutionnelles.

3. Pourquoi le bibliothécaire hybride « n'existe pas vraiment »

« *Quelqu'un qui n'existe pas vraiment.* »

Christophe Pérales

« *Une chimère.* »

Johann Berti

Dans *Dialogue sur la nature humaine*, qui est le fruit d'un échange avec Boris Cyrulnik, Edgar Morin affirme ceci, précisément à propos de l'hybridité : « *Le phénomène de la rencontre crée donc du nouveau, une émergence nouvelle. Une culture doit à la fois s'ouvrir et se fermer. Se fermer dans le sens où elle doit maintenir sa structure, son identité – parce que l'ouverture totale est la décomposition. Mais s'ouvrir reste la seule façon de s'enrichir, c'est-à-dire intégrer du nouveau sans se laisser se désintégrer* »¹⁴. Selon Edgar Morin, l'ouverture à la diversité et à la nouveauté – que constitue dans une certaine mesure le processus d'hybridation – ne présente pas de risque dès lors qu'un juste équilibre est trouvé avec le maintien de l'identité propre – ici, de la culture d'un groupe d'individus. Cette idée d'ouverture et d'enrichissement, associée à l'hybridité – lorsqu'elle est contenue et maîtrisée –, nous semble particulièrement intéressante dans la mesure où le risque d'une crise identitaire n'est jamais loin, comme nous l'avons souligné précédemment.

¹⁴ CYRULNIK, Boris, MORIN, Edgar. *Dialogue sur la nature humaine*. La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2010.

Les entretiens que nous avons conduits nous ont également permis de faire surgir cette idée. En effet, les professionnels interviewés ont mis en avant assez largement le fait que le recours à l'hybridité constitue *a priori* une source d'enrichissement. Nous en voulons pour preuve le fait que les termes « richesse », « enrichissant » et « enrichissement » ont été spontanément prononcés au cours des différents entretiens, alors que le questionnaire parlait d'« opportunité » et de « force »¹⁵. Dans certains cas, un accent supplémentaire a été mis par le professionnel grâce à l'emploi d'adverbes – « très clairement », « extrêmement », « incontestablement » – venant renforcer l'idée selon laquelle l'hybridité apporte une réelle valeur ajoutée au sein d'une équipe.

D'autres termes, chargés eux aussi d'une connotation positive, ont également été utilisés, qui viennent expliciter ou compléter les propos précédents. Ils renvoient toutefois plus précisément à une hybridité de nature exogène. Nous avons ainsi relevé de nombreuses références à l'idée d'« ouverture », de même que l'emploi des formes verbales correspondantes : « on s'ouvre à », ou « s'ouvrir à ». Certains professionnels évoquent par ailleurs la « complémentarité » que l'hybridité permet de développer *a priori* au sein d'une équipe déjà constituée, une dimension qui est précisément recherchée à l'occasion de son intégration. Enfin, le « regard extérieur » du professionnel hybride a également été mentionné comme l'un des apports majeurs justifiant sa présence au sein de la bibliothèque.

Toutefois, nous avons noté au cours des entretiens, de la part de certains professionnels, quelques réserves quant à l'utilisation de la terminologie relative à l'hybridité. Celles-ci portaient tout d'abord sur les bénéfiques – réels ou supposés – de la présence d'un profil hybride au sein de l'équipe de la bibliothèque. Comme le souligne à ce propos Isabelle Eleuche, il y a « *la théorie et la pratique* ». Autrement dit, l'hybridité peut sembler séduisante sur le papier, mais encore faut-il qu'elle réponde à un besoin véritable, et vienne combler une lacune. De même, il convient qu'elle puisse trouver sa place et s'intégrer dans une organisation et un fonctionnement qui s'imposent à elle. Dans un autre ordre d'idée, l'expression « *mouton à cinq pattes* » a été prononcée au cours de trois entretiens différents, pour signifier à chaque fois qu'un profil hybride, réunissant toutes les compétences recherchées, reste très difficile à trouver.

Par ailleurs, la notion d'hybridité associée à une problématique métier a parfois suscité de la part de nos interlocuteurs une réaction d'étonnement, voire d'incompréhension¹⁶. Nathalie Clot nous a ainsi confié : « *J'avoue que je n'avais jamais réfléchi à l'hybridité en bibliothèque et que la notion assez essentialiste m'a chiffonnée d'emblée, tant mon propre cadre de référence est relativiste* ». Le bibliothécaire hybride par essence – ou, à tout le moins, par destination – ne semble donc pas aller de soi. Nathalie Nosny a pour sa part reconnu : « *A dire vrai, je n'aime pas tellement ce mot, je trouve que... pour moi c'est comme si l'on voulait associer l'eau et l'huile. Le défaut de ce mot, c'est qu'au lieu de tendre vers une évolution de nos fonctions et de créer de nouveaux profils, on essaie de faire cohabiter des entités figées et distinctes* ». D'où le sentiment parfois que cette terminologie pouvait sembler déconnectée des réalités de terrain, vécues par les managers eux-mêmes.

¹⁵ La dixième question de l'enquête est ainsi rédigée : « La présence de profils hybrides au sein d'une équipe constitue-t-elle une opportunité (force) ou une menace (faiblesse) : pour le manager / pour l'équipe / pour l'établissement ? Pourquoi ? ». Le questionnaire figure dans son intégralité en annexe.

¹⁶ La première question posée au cours des entretiens était ainsi formulée : « Comment définiriez-vous l'hybridité ? ».

Enfin, les formules de Christophe Pérales et de Johann Berti à l'endroit du bibliothécaire hybride nous semblent particulièrement fortes. Elles laissent en effet à penser – si nous extrapolons – que celui-ci pourrait être une création de l'esprit. Alors même que nous pensions le phénomène de l'hybridité en bibliothèque désormais caractérisé – avec, comme nous l'avons rappelé, un glissement progressif de l'emploi de l'adjectif « hybride » du lieu bibliothèque vers le bibliothécaire. Comme nous y reviendrons plus loin, l'émergence de certains profils – que d'aucuns qualifient d' « hybrides » – n'est en fait pour certains professionnels qu'une manifestation parmi d'autres de l'évolution du métier de bibliothécaire. Quant au fait de recruter un personnel qui n'appartient pas au monde des bibliothèques, il n'y a pas lieu d'en faire un être hybride si l'objectif consiste avant toute autre chose à s'adjoindre des compétences différentes, qui font défaut à l'équipe à un instant précis de la vie de la bibliothèque. Ainsi, maintenir à bonne distance la figure du profil hybride nous semble peut-être constituer, pour certains professionnels, un moyen de ne pas ajouter encore à des interrogations de nature identitaire, qui ressurgissent périodiquement.

B) ESQUISSES « IDEAL-TYPIQUES »¹⁷

1. Préambule

En faisant le choix de présenter quatre profils hybrides parmi une variété de possibles, nous avons souhaité satisfaire à un double objectif. Tout d'abord, celui de ne pas dresser un inventaire des formes d'hybridités rencontrées aujourd'hui en bibliothèque, ce qui nous aurait peut-être conduit à passer à côté de profils émergents, et aurait eu en outre l'inconvénient de présenter un caractère fastidieux. Un rapport conjoint de l'IGB et de l'IGAENR¹⁸ publié en 2017, consacré aux conservateurs de bibliothèques d'Etat, fournit toutefois quelques pistes permettant d'identifier les domaines d'activité dans lesquels ces professionnels sont aujourd'hui amenés à intervenir : l'enseignement, la recherche, le culturel et le social, le patrimoine – dans une acception plus large que celle qu'ils connaissaient jusqu'alors – la gestion des espaces, ou encore le management et le pilotage stratégique. Il nous semble également possible d'y ajouter des matières comme l'informatique – dans sa dimension la plus technique et opérationnelle –, le juridique, ou encore la communication, en précisant par ailleurs qu'elles peuvent concerner d'autres corps ou d'autres cadres d'emplois dans les bibliothèques.

Nous avons en second lieu souhaité préserver un équilibre entre les différents types de bibliothèques représentées. Ainsi, le bibliothécaire-médiateur et le

¹⁷ Nous faisons ici référence au concept d'« idéal-type » de Max Weber, qui peut être défini comme une construction théorique permettant de dresser une typologie abstraite à partir de l'observation de caractéristiques saillantes, propres à certains phénomènes sociaux. Dans *La culture des individus*, Bernard Lahire parle de « figures idéaltypiques » à propos de certains personnages littéraires – chez un auteur comme Balzac, par exemple – dont les traits sont volontairement accentués, rendant ainsi possible leur catégorisation. Il repart donc du concept weberien pour définir des « profils types » et ainsi étudier leurs pratiques culturelles, d'un point de vue sociologique.

¹⁸ CARBONE, Pierre, GIAMI, Anne, NATTIEZ, Renaud. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques*. Juillet 2017. p.20-21.

bibliothécaire-contributeur relèvent le plus souvent des bibliothèques de lecture publique, alors que le bibliothécaire-formateur intervient majoritairement en bibliothèque universitaire, tout comme le bibliothécaire-gestionnaire de données – un profil rendu nécessaire, également, par les missions d'un établissement comme la BNF. Le fait que des bibliothécaires aient pu être en contact à un moment donné avec d'autres cultures professionnelles au sein de ces établissements, et qu'ils aient donc été amenés à s'hybrider, permet d'expliquer cette répartition. Un rapport de l'IGB publié en 2013¹⁹ faisait ainsi le constat de cette porosité progressive entre les métiers, variable d'un type de bibliothèque à un autre : « *Ces évolutions conduisent à une plus grande mixité des métiers (...). Ainsi, en bibliothèque de lecture publique, aux côtés des bibliothécaires collaborent des agents de médiation et de prévention, des animateurs numériques. Dans les learning centres des universités, les bibliothécaires travaillent par exemple avec des spécialistes des systèmes d'information, des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement, du multimédia ou de l'accompagnement de l'étudiant* ».

Enfin, nous ajouterons que ces quatre profils hybrides se sont imposés dans la mesure où ils sont aujourd'hui véritablement incarnés en bibliothèque. Ils ne relèvent pas d'une hypothèse ou du constat de missions émergentes, pouvant donner lieu à leur apparition à une échéance plus ou moins rapprochée. Ils réunissent en outre suffisamment de caractéristiques intrinsèques pour pouvoir être présentés, selon nous, comme des figures idéal-typiques. Néanmoins, il nous semble important de préciser que ces quatre profils hybrides peuvent présenter des variantes importantes en fonction du contexte local de chaque établissement.

2. En lecture publique

2.1. *Le bibliothécaire-médiateur*

« La médiation, ce n'est pas de la communication, c'est de la relation humaine. »

Franck Queyraud

Avant de nous intéresser de plus près à la figure du bibliothécaire-médiateur, il nous semble important de préciser ce que nous entendons ici par médiation. Une notion à propos de laquelle Bertrand Calenge écrivait en 2015 : « *A force d'envahir tous les champs de l'exercice du métier de bibliothécaire, la notion de médiation s'est singulièrement appauvrie et banalisée* »²⁰. Il poursuivait en outre par une citation d'Olivier Chourrot, qui vient utilement compléter ce qui précède : « *Notion fédératrice parce que vague, la médiation n'est devenue objet de discours bibliothéconomiques que pour avoir acquis, depuis une vingtaine d'années, un*

¹⁹ CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, AROT, Dominique, LECOQ, Benoît. *Quels emplois dans les bibliothèques ? Etat des lieux et perspectives*. Rapport n°2012-020. Mars 2013.

²⁰ CALENGE, Bertrand. *Les bibliothèques et la médiation des connaissances*. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2015.

statut de remède universel aux maux de la société postmoderne ». C'est pourquoi Bertrand Calenge préférerait parler de « *médiation des connaissances* », une expression selon lui plus représentative de l'activité du bibliothécaire – véritable passeur de savoirs –, tout entière orientée vers le public. La médiation, en tant qu'elle met en relation des usagers et des connaissances par l'intermédiaire du bibliothécaire, revêt en effet une dimension fondamentalement humaine. Il n'omettait néanmoins pas de préciser que, dans l'exercice de cette activité, le bibliothécaire pouvait se sentir concurrencé par d'autres professionnels possédant eux aussi des compétences de médiateur. Des compétences telles que la curiosité, l'écoute, le dialogue, la négociation, la compétence informationnelle ou encore l'aptitude à la transmission.

La problématique d'une concurrence – réelle ou supposée – mérite d'autant plus d'être évoquée qu'elle a trouvé un terrain d'expression dans les bibliothèques de lecture publique à partir des années 1980, et plus encore dans la décennie suivante, avec l'apparition d'agents de médiation aux côtés des bibliothécaires. L'ouvrage de Sandrine Leturcq consacré aux médiateurs en bibliothèque²¹ – qui prend notamment appui sur l'observation du dispositif mis en place au sein du réseau des bibliothèques de la ville de Lyon à partir de 1995 – souligne à ce sujet l'ambiguïté suivante : « *Actuellement, des postes de médiateurs du livre se multiplient dans les bibliothèques françaises : Lille, Hérouville, Grenoble... Leurs activités et leurs statuts diffèrent de l'une à l'autre, mais ils ont généralement pour mission de favoriser l'accès aux livres et à la bibliothèque de publics (...) qui (...) en sont empêchés. (...) Cependant, le livre n'est-il pas habituellement considéré comme un objet de médiation, et les bibliothécaires comme des « médiateurs du livre » (expression réductrice alors que les supports documentaires se multiplient) ? On peut s'interroger sur l'usage du terme « médiation » pour définir une fonction particulière au sein de la bibliothèque, alors que les activités des bibliothécaires sont essentiellement, en lecture publique notamment, des activités de médiation* ».

La question qui se pose est donc de savoir pourquoi les bibliothèques se sont ouvertes à cette période à des agents non bibliothécaires. La spécificité des publics auxquels ces médiateurs devaient s'adresser – et donc le fait de devoir développer une nouvelle approche pour les amener au support livre et au lieu bibliothèque – peut constituer un premier niveau de réponse. Sandrine Leturcq avance néanmoins d'autres hypothèses, et notamment celle d'une évolution possible du métier de bibliothécaire. Elle s'interroge ainsi sur la nature des emplois de médiateurs, et sur le fait de savoir s'ils ont vocation in fine à devenir un métier à part entière. Ce qui conduirait par extension à redéfinir l'ensemble des fonctions au sein de la bibliothèque. Elle évoque à ce titre une spécialisation possible des bibliothécaires, sur d'autres compétences que celles liées à la médiation.

Anne Kupiec, auteur de la préface de cet ouvrage, s'interroge elle aussi sur l'opportunité de confier l'activité de médiation, soit à des bibliothécaires, soit à des agents recrutés spécifiquement dans cette optique : « *Ne faudrait-il pas plutôt envisager que les bibliothécaires soient formés, davantage et différemment, à la médiation qui est somme toute le fondement de leurs activités vis-à-vis des publics ? Ou doit-on considérer que, pour déclencher cet intérêt pour la médiation, le recrutement de non-bibliothécaires est – au moins dans un premier temps – nécessaire ?* ». Elle aborde là une nouvelle dimension de cette question

²¹ LETURCQ, Sandrine. *Les médiateurs en bibliothèque*. Villeurbanne, Enssib, 1999.

complexe, qui pourrait être résumée ainsi : malgré leur prédisposition supposée pour la médiation, les bibliothécaires sont-ils véritablement les plus à même d'assurer cette mission ? Elle avance alors deux explications pouvant justifier le recours temporaire à des agents de médiation. Tout d'abord, le fait que les bibliothécaires ne sont pas suffisamment formés pour assurer une activité de médiation en direction des nouveaux publics de la bibliothèque. Ensuite, le fait que l'arrivée de médiateurs au sein des établissements peut constituer un élément déclencheur amenant les bibliothécaires à réinvestir une mission qui leur était jusqu'alors traditionnellement associée, mais dont certains avaient pu se détourner.

Plus généralement, les questions posées dans cet ouvrage résonnent d'une étonnante actualité. Près de vingt ans après sa parution, en effet, la médiation fait plus que jamais partie des missions des bibliothèques. Le numérique est en grande partie responsable de cet état de fait. Il a, dans une certaine mesure, donné un souffle nouveau à la médiation, qui s'est également étendue aux bibliothèques universitaires. Dans ces établissements, l'importance prise par l'information dématérialisée nécessite précisément de développer des actions en direction des publics. Nous donnerons également comme exemple de l'actualité de cette question les préoccupations des établissements liées à la qualité de l'accueil, qui se matérialisent sous des formes très diverses, et qui a directement à voir, selon nous, avec la question de la médiation. Le développement d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers, ou encore la multiplication des actions de formation à l'accueil des publics, à destination des personnels des bibliothèques, sont sans doute les manifestations les plus symptomatiques du lien qui existe entre les deux. Compte tenu de tout ce qui précède, le profil hybride de bibliothécaire-médiateur prend ainsi tout son sens, et ne nous semble être en aucun cas un pléonasma.

Nous proposons maintenant de voir du côté des référentiels métiers²², afin de voir si la notion de médiation qu'ils définissent peut être comparée, et d'analyser les compétences qui lui sont associées. Le référentiel du CNFPT²³ – qui recense l'ensemble des métiers des collectivités locales, et n'est donc pas spécifique à la filière culturelle – propose effectivement une fiche métier « médiateur culturel », qui renvoie toutefois à des activités d'animation culturelle – et notamment à la conception et à l'organisation de manifestations culturelles, impliquant l'élaboration de supports à vocation pédagogique ou de communication. C'est en réalité dans la fiche métier « bibliothécaire » que nous retrouvons la notion de médiation recherchée, par ailleurs associée au qualificatif « culturelle ». Nous ne relevons néanmoins aucune des compétences comportementales évoquées par Bertrand Calenge, mais seulement des savoir-faire et des savoirs relativement généraux.

Le référentiel Bibliofil – qui concerne les professionnels de la filière bibliothèque de l'enseignement supérieur et de la recherche – recense un emploi-type de « médiateur documentaire »²⁴, dont la mission principale est assez succinctement décrite : « *Le médiateur documentaire met l'offre documentaire à la*

²² Nous traitons plus loin des référentiels métiers, et plus précisément de leur difficulté à rendre compte de l'évolution des missions des professionnels des bibliothèques, dans un contexte de mutations profondes et accélérées.

²³ Les fiches métiers figurant au sein du référentiel du CNFPT ont été consultées pour la dernière fois le 9 février 2018 : « médiatrice/médiateur culturel-le » (http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/metier/221?mots_cles=), « bibliothécaire » (http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/metier/104?mots_cles=).

²⁴ La fiche « médiateur documentaire » du référentiel Bibliofil a été consultée pour la dernière fois le 8 février 2018 : <http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/14/0/140.pdf>

disposition du public. Il assure le traitement documentaire des collections. » Une relation étroite est donc établie entre le médiateur et les collections de la bibliothèque, ce que renforce d'ailleurs le qualificatif « documentaire ». La dimension humaine, précédemment évoquée, est néanmoins présente avec la question de la mise à disposition de ces collections au public, mais elle semble presque secondaire. Il nous semble intéressant de souligner que l'activité de formation à l'utilisation des ressources mises à disposition par l'établissement – à destination des utilisateurs ou des professionnels – figure parmi la liste des activités principales du médiateur documentaire. Enfin, s'agissant des compétences requises, nous ne relevons là encore aucune référence à l'écoute ou au dialogue – sauf dans une acception que nous pourrions qualifier de « pragmatique », car liée à la gestion des suggestions, des réclamations, ou encore des conflits éventuels avec les usagers. Il n'est toutefois pas inutile de préciser que le référentiel Bibliofil a été élaboré en 2005, et n'a fait l'objet d'aucune actualisation véritable depuis. Cette mise en contexte permet ainsi d'expliquer en partie pourquoi ces compétences – désignées également sous le vocable de *soft skills* – n'y sont pas répertoriées.

Enfin, le référentiel des métiers de la BNF recense un domaine d'activité qui regroupe la médiation culturelle et la communication », et renvoie aux « *métiers relatifs aux expositions, aux manifestations, aux éditions, à l'action pédagogique, à la communication institutionnelle (webmestre, graphiste, attaché de presse, etc.), à l'accueil et à la réception des publics* ». Nous retrouvons ici la référence à l'animation culturelle, présente comme nous l'avons mentionné dans la fiche « médiateur culturel » intégrée au répertoire du CNFPT, mais également un lien avec la fonction de communication, à laquelle Franck Queyraud préfère substituer une dimension humaine.

Cet aperçu de la notion de médiation, et des liens qu'elle entretient avec le métier de bibliothécaire, nous aura donc permis de constater que le profil du « bibliothécaire-médiateur » reste difficile à caractériser aujourd'hui. Ce que pointait déjà, en 2013, le rapport de l'IGB consacré à la question de la nature des emplois en bibliothèque et à leur évolution, précédemment cité : « *Reste à inventer, en grande partie, un profil de bibliothécaire-médiateur, compétent sur le contenu des collections et disponible à l'égard des publics* ». Un profil qui semble néanmoins avoir toute sa raison d'être, mais qui reste peut-être encore largement générique. Une preuve supplémentaire de ce constat : le profil de bibliothécaire-contributeur que nous nous proposons de considérer maintenant peut être vu, dans une certaine mesure, comme une déclinaison du bibliothécaire-médiateur, tant il a en effet à voir avec la médiation numérique des savoirs.

2.2. *Le bibliothécaire-contributeur*

« *Devenir contributeur, c'est un dispositif anti community manager.* »

Franck Queyraud

Avant de donner corps à ce deuxième profil, nous souhaitons expliciter le choix du terme de « contributeur », que nous avons préféré à celui de « *community*

manager », alors que les deux recouvrent des réalités qui se recoupent en grande partie, tout du moins en ce qui concerne les activités exercées.

Le terme de contributeur désigne l'agent qui élabore du contenu en vue de sa publication sur le web. Il fait en réalité directement référence ici au dispositif mis en place par Franck Queyraud au sein du réseau des bibliothèques de la métropole strasbourgeoise. Une initiative évoquée au cours de l'entretien qu'il nous a accordé, et à laquelle il a consacré un article en 2016²⁵. Le premier objectif de ce projet, qui devait couvrir une période allant de 2015 à 2018, était de développer chez des agents volontaires les compétences nécessaires en vue de la rédaction de contenus nativement numériques – billets, actualités, tweets, coups de cœur etc. – et de leur diffusion sur les réseaux sociaux ou les portails des bibliothèques du réseau. Nous souhaitons rappeler ici les propos de Nathalie Nosny, relatifs aux compétences éditoriales supposées des bibliothécaires. Le dispositif envisagé par Franck Queyraud donne entièrement raison à ce constat, dans la mesure où il vise à former les personnels concernés à l'éditorialisation de ces contenus, mais également à une certaine maîtrise des outils et des usages du numérique. Le volet formation est donc le premier niveau du projet. Le second axe du projet concerne quant à lui le processus d'éditorialisation lui-même, avec notamment la mise en place d'une instance de rédaction en charge de la validation des contributions, et l'adoption d'une charte éditoriale. Un objectif à plus long terme sera de parvenir à développer une identité numérique propre à chaque bibliothèque, et à la faire cohabiter avec l'identité commune adoptée au niveau du réseau.

L'originalité de ce projet réside dans le choix de faire reposer la production de contenus sur le web sur une communauté de professionnels des bibliothèques la plus large possible. Comme le précise Franck Queyraud dans l'article précité, les premières actions de formation mises en œuvre dans le cadre de ce dispositif – telles qu' « écrire pour le web », ou encore « réaliser une vidéo » – ont concerné 104 agents sur 260²⁶. L'argument majeur développé par Franck Queyraud pour justifier la philosophie de ce projet pourrait être résumé de cette façon : « *Le dispositif repose sur la mutualisation des compétences des professionnels à un moment donné pour générer des contributions riches et variées. La solution d'une cellule hyperspécialisée de communities managers a été écartée* ». La contribution est donc une réponse pour obtenir une diversité de points de vue et d'expériences, au bénéfice des usagers, ce que ne permet pas une organisation centralisée, reposant sur le recours à des professionnels exclusivement dédiés à cette activité.

Cet argument nous semble particulièrement intéressant dans la mesure où il apporte un éclairage à la formule de Franck Queyraud que nous avons mise en exergue, qui peut donner l'impression d'opposer la figure du contributeur à celle du *community manager*. En effet, il nous permet d'affirmer que la distinction entre ces deux fonctions n'est pas basée sur une différence de nature, mais qu'elle s'établit bien plutôt au niveau du degré d'implication dont l'un et l'autre font preuve dans l'exercice de l'activité de production de contenus pour le web. Ainsi, là où il s'agit de l'une des principales missions du *community manager*, elle vient compléter une palette d'activités chez le contributeur, dont la fonction principale peut par ailleurs ne pas avoir de lien direct avec la rédaction de produits

²⁵ QUEYRAUD, Franck. « Devenir contributeur. Un projet délibéré de médiation numérique des médiathèques de Strasbourg Eurométropole. Dispositif de formation interne au numérique et d'éditorialisation des contenus sur le web 2015-2018 ». Dans *Lectures*, septembre-octobre 2016, n°197, pp. 33-41.

²⁶ Nous rappelons qu'il s'agit d'un dispositif basé sur le volontariat.

éditoriaux. Le terme de « contribution » – qui en l'espèce rejoint celui de « participation » – vient d'ailleurs conforter cette hypothèse, quelle que soit sa fréquence, régulière ou occasionnelle.

Un argument supplémentaire plaçant en faveur de l'emploi du terme de « contributeur » réside selon nous dans la relation que les bibliothécaires entretiennent aujourd'hui encore avec les réseaux sociaux dans un environnement professionnel. Celle-ci nous semble reposer encore largement aujourd'hui sur la volonté d'être présents – et par extension visibles – sur le web, sans pour autant qu'une stratégie d'animation des communautés d'utilisateurs soit mise en œuvre, en dépit même d'une intention liée à la prise de conscience de la nécessité de publier du contenu de manière régulière pour fidéliser ces communautés. L'une des raisons principales de cet état de fait tient le plus souvent à l'absence de formation à destination des contributeurs, avant que ne leur soit confiée cette activité nouvelle. Quant au fait d'avoir recours, parmi l'équipe à certains personnels pour devenir contributeurs, il tient bien souvent à l'appétence manifestée par certains de ces agents pour les réseaux sociaux, qui peut par ailleurs se vérifier par une pratique personnelle. L'appel au volontariat reste donc largement pratiqué au sein des établissements, pour des raisons évidentes d'efficacité.

Nous voulons pour preuve de ce qui précède les usages suivants, tirés de l'observation formulée à partir de notre propre expérience, dont la mention n'a d'autre but que d'illustrer notre propos sans préjuger de leur pertinence, vérifiée parfois sur le terrain. Nous tenons par ailleurs à souligner le fait que ces usages se répartissent majoritairement autour des deux finalités suivantes : l'information d'une part, et la valorisation, d'autre part. La répartition restant le plus souvent basée sur la nature du réseau social utilisé, et les possibilités qu'il offre en termes de densité des contenus à publier. La page Facebook de la bibliothèque sera donc le plus souvent privilégiée pour annoncer : une fermeture exceptionnelle de la bibliothèque ; le lancement d'une campagne de recrutement de vacataires étudiants ; les dates d'un récolement, ainsi que les secteurs disciplinaires impactés ; une actualisation de la politique de prêt de documents matériels ; une adaptation des horaires d'ouverture en période de vacances universitaires. Le blog de la bibliothèque sera quant à lui plus propice à la publication de contenus plus longs, faisant état : d'un coup de cœur pour un document issu des collections ; de l'acquisition d'une nouvelle ressource documentaire et de ses caractéristiques ; de l'organisation d'ateliers de formation à l'utilisation d'une ressource ou d'un outil ; de l'ouverture d'une manifestation culturelle, avec le détail des événements associés.

Après avoir montré quel pouvait être le rôle du contributeur, nous nous proposons maintenant de regarder de plus près les compétences attendues sur ce type de fonction. La 3^{ème} enquête de l'Observatoire Archimag-Serda – basée sur l'étude de 915 offres d'emplois et de stages en 2016 – propose de s'intéresser à six activités représentatives du secteur professionnel de l'information-documentation, dont celle de *community management*²⁷. L'enquête précise que cette activité concentre le plus grand nombre de recrutements pour l'année considérée, avec en outre une part plus importante d'employeurs issus du secteur privé. Cette enquête présente l'intérêt de mettre lumière les compétences recherchées chez le *community manager* : « *excellente maîtrise des réseaux sociaux, capacités rédactionnelles pour créer des posts, des articles courts, des newsletters et même*

²⁷ « Baromètre 2017 emploi et compétences ». Dans *Archimag*, septembre 2017, supplément au n°307.

des blogs, orthographe et syntaxe irréprochables, gestion de communautés, avec l'animation et la fidélisation des membres », mais également « *créativité* », ou encore « *rigueur* ». Nous tenons néanmoins à souligner deux absences significatives dans cette liste, qui nous semblent préjudiciables en ce qu'elles revêtent une dimension essentielle en bibliothèque : la connaissance des usagers, et l'insertion au sein d'un environnement institutionnel. Méconnaître ses usagers – alors même que l'on tente de s'adresser à eux en cherchant à s'adapter à leurs pratiques des réseaux sociaux – revient selon nous à mobiliser des ressources humaines pour un objectif qui ne sera peut-être pas atteint, alors qu'elles pourraient permettre de développer d'autres services. Cela peut également conduire à susciter chez le contributeur une certaine déception devant la faible audience des contenus publiés. Les réseaux sociaux fournissent toutefois des éléments statistiques qui permettent de mesurer l'impact des publications de la bibliothèque sur les usagers, et qui doivent être pris en compte pour ajuster la présence de l'établissement sur ces réseaux. Enfin, en ce qui concerne l'environnement institutionnel dans lequel la bibliothèque s'inscrit, il importera que celle-ci se préoccupe de la politique éditoriale validée par sa tutelle avant de prendre toute initiative en matière d'éditorialisation de contenus. Dans certains cas, la bibliothèque devra peut-être argumenter auprès du service en charge de la communication le souhait de pouvoir disposer de sa propre page Facebook, ou encore d'un compte Twitter ou Instagram.

3. En bibliothèque universitaire

3.1. Le bibliothécaire-formateur

En 2000, dans un dossier consacré aux « *Bibliothèques dans une économie de l'information* », Maurice Bernard Line revenait sur l'évolution du rapport au savoir des enseignés – élèves, étudiants – sous l'effet des technologies de l'information et de la communication. Il montrait plus précisément l'impact de celles-ci sur les méthodes d'enseignement et l'accès aux contenus de la connaissance. Il plaidait ainsi pour l'autonomisation des étudiants dans les processus d'apprentissage, soulignant notamment la nécessité de les former à la sélection de l'information dans un contexte de surabondance, ce qui l'amenait à reconnaître que les bibliothèques avaient un rôle à jouer en la matière. Enfin, il concluait sur ce point en affirmant : « *Il est inévitable que les mondes de l'« apprendre » et de l'« enseigner » finissent par se rejoindre, et que ce processus rapproche les bibliothécaires et les enseignants ; demain, certains d'entre eux seront des hybrides* »²⁸.

Les évolutions que les universités françaises et leurs bibliothèques ont connues au cours des vingt dernières années donnent raison dans une large mesure aux constats dressés par Maurice Bernard Line. Les dispositifs successifs imaginés par le ministère de l'Enseignement supérieur pour la réussite des étudiants ont en

²⁸ LINE, Maurice B. « Les bibliothèques dans une économie de l'information : des bastions de la liberté d'information et de la culture ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2000, n°2.

effet concerné directement les bibliothèques universitaires, avec le développement des formations à l'acquisition de compétences informationnelles, devant notamment permettre aux étudiants de premier cycle de mieux se repérer et de devenir plus autonomes dans la recherche et la sélection de ressources pertinentes. Cette mission nouvelle ne s'est pas traduite uniformément dans les organigrammes des bibliothèques, oscillant entre la création de services dédiés et un recours plus informel aux bibliothécaires disposant des compétences nécessaires, et manifestant en outre une certaine appétence pour la transmission des savoirs informationnels.

Toutefois, cette proximité avec le monde enseignant ne va pas sans ambiguïté. Même si les bibliothécaires sont des « *spécialistes des contenus de savoir et de leur transmission* »²⁹, ils ne sont pas pour autant des enseignants. Comme Françoise Hecquard et Marielle de Miribel le rappellent : « *Souvent très proches par leurs missions du milieu enseignant, ils ont souvent eu à « batailler » pour être reconnus comme des médiateurs du savoir, ne le possédant pas eux-mêmes, mais facilitant sa recherche* »³⁰. De fait, bibliothécaires et enseignants entretiennent des relations complexes au sein de l'université. Les bibliothécaires – parfois diplômés eux-mêmes de l'université – ont dans certains cas du mal à se positionner par rapport aux enseignants qu'ils côtoient au quotidien. Si une certaine complicité est de mise, elle n'est pas pour autant synonyme de connivence. Cette question fait l'objet d'une réflexion et d'actions sur le plan national, à l'initiative de la commission « Pédagogie et documentation » de l'ADBU, qui œuvre à rapprocher les bibliothécaires des autres acteurs de la pédagogie en milieu universitaire afin d'instaurer une véritable relation de coopération, qui fait encore défaut.

Ceci ne remet néanmoins pas en cause les propos visionnaires de Maurice Bernard Line concernant l'émergence de la figure hybride du bibliothécaire-formateur en milieu universitaire. Il nous semble important d'insister sur ce point sur l'emploi du terme « formateur » – et non « enseignant » – pour désigner cet idéal-type. Il ne s'agit en effet pas d'une simple question de vocabulaire. En dépit de leur rôle dans la transmission des savoirs à l'université, les bibliothécaires ne sont de fait pas formés à la pédagogie. Dans le meilleur des cas, ils pourront avoir suivi une formation de formateur leur permettant de disposer d'outils pour construire une séance pédagogique, et de techniques pour l'animer devant un groupe. Pour les autres, l'improvisation initiale – caractéristique des premières séances dispensées – cèdera la place au fil du temps à une certaine capacité à animer une formation, forgée à l'épreuve de moments difficiles face à des étudiants n'établissant pas toujours un lien direct ou logique entre l'acquisition de compétences informationnelles, et leur présence à l'université.

C'est précisément dans la perspective de faire monter en compétence les bibliothécaires concernés par la formation des usagers qu'un dispositif de labellisation conçu et mis en place dans l'ensemble des établissements du site Alsace sur le contrat 2013-2017 : le label Formateur³¹. Un partenariat a été noué à

²⁹ CALENGE, Bertrand, op. cit.

³⁰ HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur*. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2003.

³¹ Il convient néanmoins de préciser que ce dispositif, piloté par le SCD de l'Université de Haute-Alsace, concerne en fait l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur associés au sein du site alsacien, et notamment le SCD de l'Université de Strasbourg et la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg. Il découle directement des orientations figurant dans le schéma directeur de la documentation annexé au contrat de site en 2013. Pour plus de précisions concernant le « Label formateur », nous renvoyons à l'article d'Anne Boraud, Benjamin Caraco et Damien Laplanche figurant dans la bibliographie.

cette fin entre le CRFCB et l'Enssib, dont l'objectif consiste à organiser les formations délivrées aux bibliothécaires. L'obtention du label est conditionnée à plusieurs critères impliquant notamment la participation à des formations ainsi qu'une auto-évaluation de ses compétences par l'agent. Les premiers labels ont ainsi été décernés aux bibliothécaires-formateurs en 2017. L'intérêt de ce dispositif consiste donc notamment à reconnaître les compétences des personnels ayant suivi les formations concernées, et dans une certaine mesure à les légitimer dans leur rôle.

Enfin, d'autres initiatives témoignent d'une évolution progressive de la relation qu'entretiennent les bibliothécaires-formateurs et les enseignants en milieu universitaire. Nous pouvons signaler à titre d'exemple l'installation, à partir de 2018, de *teaching labs* – baptisés « CIPE labs », du nom de la cellule en charge de l'ingénierie pédagogique – au sein de quatre bibliothèques universitaires du réseau du SCD d'Aix-Marseille Université. Ces espaces dédiés aux enseignants mettront à leur disposition des matériels et équipements reposant majoritairement sur le numérique. Ils disposeront en outre d'une salle innovante leur permettant d'expérimenter des scénarios pédagogiques grandeur nature. Ce projet, piloté par la chargée de mission numérique pour l'enseignement de cette université, nous semble particulièrement intéressant dans la mesure où il établit un lien direct entre la bibliothèque – en tant que lieu à la fois dépositaire et passeur de savoirs – et l'activité d'enseignement. Il vise également de façon explicite à faire se rencontrer enseignants et bibliothécaires – et plus particulièrement les formateurs – au sein d'un espace partagé, qui les réunit autour de la pratique pédagogique. Un lieu hybride, par définition.

3.2. *Le bibliothécaire-gestionnaire de données*

Le profil du bibliothécaire-gestionnaire de données – appellation générique que nous avons préférée à celles de *data librarian*, de *data scientist*, de *data manager*, ou encore de *data analyst* – est le plus polymorphe des quatre idéaltypes retenus pour illustrer l'hybridité en bibliothèque. Le rappel délibéré de ces dénominations anglo-saxonnes en témoigne, même s'il souligne dans un mouvement contraire l'existence d'un dénominateur commun : les data. Les données sont en effet au cœur des missions de ce bibliothécaire hybride, sachant qu'elles-mêmes se caractérisent par une nature protéiforme : données bibliographiques ou d'autorités, données de la recherche, métadonnées, et bien d'autres encore. Mais dans la mesure où l'être humain – tangible – nous intéresse ici plus que l'élément numérique – virtuel -, nous emprunterons à leur propos la formule que Rémi Gaillard a appliquée aux données de la recherche, qui nous semble néanmoins adaptée à la majorité d'entre elles : « *elles diffèrent (...) par la manière dont elles ont été obtenues, la forme sous laquelle elles ont été enregistrées et le traitement qu'elles ont subi pour être formatées, lisibles* »³². Nous rappellerons enfin que l'émergence du profil de bibliothécaire-gestionnaire de données est concomitante à la prise de conscience, par les professionnels des

³² GAILLARD, Rémi. *De l'Open data à l'Open Research Data : quelle(s) politique(s) pour les données de recherche*. JOLY, Monique, dir. Mémoire DCB. Enssib, 2014.

bibliothèques, de l'impact du *big data* sur leur activité³³. Il convient toutefois de préciser d'emblée que ce phénomène – caractérisé par l'existence désormais incontestable d'une masse critique de données disponibles – a en réalité donné naissance non pas à un, mais à deux profils au moins, que nous allons maintenant tenter de brosser.

La première catégorie³⁴ de personnels touchée par l'explosion des données en BU est celle des BIBAS, dont l'activité traditionnelle de catalogage a connu ces dernières années des évolutions majeures – qui n'en sont toutefois qu'à leurs prémices – avec la question de la transition bibliographique³⁵. Comme le rappelle Gildas Illien, l'enjeu pour le catalogueur hybride – qu'il soit à l'origine de la production de notices, ou qu'il les dérive dans un catalogue local – va désormais consister à « *maîtriser les processus de traitement automatisé des données, mais être aussi en mesure d'analyser leur structure, leur qualité, leur contenu* »³⁶. L'un des principaux changements auxquels il se trouve confronté – et qui constitue en soi une révolution copernicienne – réside dans la nature même de l'objet du traitement catalographique, qui n'est plus un document mais une information. L'objectif final demeure, néanmoins : décrire des données de façon normalisée et fiable, afin de proposer aux usagers en recherche d'information des ressources pertinentes. L'émergence de profils de catalogueurs-spécialistes des données – qui pourraient par ailleurs intégrer d'autres établissements que les BU – semble désormais inéluctable. Le rapport de l'IGB déjà cité annonçait quant à lui dès 2013 : « *Le catalogage traditionnel va se réduire et la gestion des métadonnées requérir rapidement des compétences multiples et des expertises sur différents plans* ». Preuve s'il en est que ce profil hybride mérite toute l'attention que nous lui consacrons ici.

Le même rapport mentionnait l'apparition d'un second profil – auquel nous souhaitons nous intéresser – qu'il évoquait en ces termes : « *Il convient d'observer que, même si le phénomène est encore marginal dans les BU, on assiste à l'émergence de nouvelles compétences, notamment autour de la bibliométrie, de la valorisation des archives ouvertes ou de la gestion des données de la recherche* ». Il semblerait que la situation ait rapidement évolué, comme en témoigne la diffusion en 2016 d'une offre de poste de « *data librarian, expert-e sur la gestion, le signalement, l'archivage et la diffusion des données de la recherche* » au sein du SCD de l'université de Lille³⁷. Le fait même qu'il s'agisse d'un profil d'expert tend en effet à souligner que nous étions déjà en présence de missions caractérisées au sein des bibliothèques universitaires. Nous pouvons

³³ Cette thématique a fait l'objet d'une journée d'étude « Croissance et extension des données : ce que les données font aux bibliothèques », à l'initiative de Médiadix et de l'Urfist, le 8 décembre 2017, preuve de l'intérêt que cette question suscite au sein de la communauté des professionnels des bibliothèques universitaires.

³⁴ Le terme « catégorie » est employé ici au sens de « groupe », et non dans son acception administrative.

³⁵ Nous ne pouvons développer ici cette question complexe, de même que nous n'aborderons pas les actions menées par la BNF, dans sa mission d'agence bibliographique nationale dans le traitement de ce dossier. Nous signalons par ailleurs au sujet de la BNF qu'elle s'est préoccupée très tôt de l'impact du numérique – dans une acception plus large, cette fois – sur les métiers et l'évolution des compétences de ses personnels, avec la mise en place dès 2009 de l'observatoire ORHION, chargé de réfléchir à ces questions. Sur ce point précis, nous renvoyons à la contribution de Luc BELLIER, Louise BODET et Louise FAUDUET, dans l'ouvrage *Conduire le changement en bibliothèque*, sous la direction de Christophe PÉRALES.

³⁶ ILLIEN, Gildas, « Transition bibliographique : la revanche des données ? ». Dans *Archimag*, mars 2016, n°292, p. 20-23.

³⁷ <http://www.enssib.fr/offre-d-emploi/139276-data-librarian-expert-e-sur-la-gestion-le-signalement-larchivage-et-la>

également noter que la spécificité de ce profil justifiait, de la part de cet établissement, le souhait de recruter un ingénieur documentaire³⁸.

Aujourd'hui, le rôle des bibliothèques universitaires dans le traitement des publications scientifiques des enseignants-chercheurs et des chercheurs des universités semble reconnu. Il peut aller d'une aide au signalement de ces publications, jusqu'à l'administration de plateformes d'archives ouvertes telles que HAL. Il requiert des compétences que les BU vont trouver le plus souvent chez les personnels de catégorie A, conservateurs ou bibliothécaires. Il n'est donc plus rare de trouver désormais, au sein des organigrammes des SCD, des fonctions correspondantes à ces profils, qu'elles soient rattachées à la direction ou encore associées aux services en charge des systèmes d'information. Signe supplémentaire de l'actualité de ces missions, mais également de leur nature en devenir : le *Bulletin des bibliothèques de France* a consacré un dossier dans son numéro de décembre 2017 aux « Métiers en révolution(s) », qui fait une large place aux profils émergents liés à la gestion des publications scientifiques et des données de la recherche³⁹.

C) EN QUETE D'HYBRIDITE : DES OBSTACLES D'ORDRE STATUTAIRE ET METHODOLOGIQUE

Deux freins peuvent contraindre le manager qui souhaite faire monter en compétence un agent de son établissement ou recruter une personne extérieure pour ses compétences, *a fortiori* si celle-ci est issue d'une autre filière, et plus encore lorsqu'elle n'est pas un agent public. Tout d'abord, le fait de respecter l'adéquation entre le statut et la fonction qui correspond au profil recherché. Ensuite, l'absence de référentiels métiers réellement à jour des évolutions liées aux profils émergents, qui rendent plus difficile l'exercice d'élaboration de profils et de fiches de poste.

1. Jouer ou se jouer du statut ?

« Le statut est à la fois le bouclier et l'ancre qui nous ramène au fond. »

Yann Marchand

Comme le souligne Yann Marchand, le paradoxe du statut du fonctionnaire, qu'il soit général – c'est-à-dire commun à l'ensemble des agents publics de l'Etat ou des collectivités locales –, ou particulier – à savoir spécifique aux

³⁸ Le profil ou emploi-type d'ingénieur documentaire n'est présent dans aucun référentiel métier applicable aux professionnels des bibliothèques universitaires. Il ne faut pas le confondre non plus avec le corps des ingénieurs d'étude de la fonction publique d'Etat. A noter l'existence d'un titre professionnel de [chef de projet en ingénierie documentaire et gestion des connaissances](#), délivré par l'INTD-CNAM (page consultée pour la dernière fois le 27 février 2018).

³⁹ Nous renvoyons notamment aux profils métiers décrits dans le numéro de décembre 2017 du *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, qui figurent dans la bibliographie.

fonctionnaires relevant d'un corps ou d'un cadre d'emploi – réside dans sa dualité. Il confère en effet à celui qui peut s'en revendiquer une protection contre les atteintes éventuelles aux droits et aux missions qui lui correspondent. Yann Marchand parle encore de « *socle de sécurité* », à son sujet. Et, dans le même temps, il constitue un cadre qui peut être vécu comme contraignant, en ce qu'il cantonne l'agent dans un rôle dont il lui est difficile de se démarquer. Il oblige en outre le manager à faire entrer dans ce moule le personnel qu'il souhaite recruter, ce qui peut être un obstacle à son intégration si celui-ci ne relève pas du statut particulier propre au poste à pourvoir. La difficulté est encore plus grande si celui-ci n'est pas un agent public. Nathalie Clot le rappelle : « *Si le poste libre est un poste statutaire, vous devez recruter un fonctionnaire, envie d'hybridation ou non* ».

Philippe Marcerou explique parfaitement cette dichotomie⁴⁰. S'agissant des statuts propres aux corps de la filière bibliothèque de la fonction publique de l'Etat ou aux cadres d'emplois de la filière culturelle de la fonction publique territoriale, ceux-ci se doivent en effet, par nature, d'être suffisamment généraux pour s'appliquer à tous les cas de figure observés dans les bibliothèques universitaires ou de lecture publique. C'est en soi une gageure, qui peut donc expliquer le fait qu'ils aient été peu modifiés depuis leur adoption il y a près de trente ans. Pour mémoire, les statuts particuliers des agents relevant de l'Etat ont été adoptés successivement entre 1988 et 1992, tandis que ceux régissant les agents des bibliothèques des collectivités locales datent de 1991. Mais ces statuts semblent aujourd'hui peu adaptés aux évolutions que les agents ont eux-mêmes vécues sur le terrain au cours de la même période, et sont donc « *source d'incompréhensions* ».

Dans le même temps, les directeurs de bibliothèques, pour les besoins de leur politique de recrutement, ont dû recourir de plus en plus largement au fil des ans aux profils et aux fiches de poste, lesquels contribuent à accentuer le décalage avec des statuts particuliers déjà contestés. Comme le note Philippe Marcerou : « *Cette individualisation des postes et la recherche de compétences particulières semblent contradictoires avec une structuration par corps* ». Il précise toutefois que les statuts propres aux différents corps de la filière bibliothèque d'Etat sont plus touchés par une remise en cause éventuelle que les cadres d'emplois de la fonction publique territoriale, lesquels renvoient à la logique d'emplois-types qui fonde les référentiels métiers, laissant donc entrevoir de manière plus lisible les aptitudes professionnelles recherchées. Une piste de réflexion que l'IGB souhaite approfondir, de la même manière que celle de l'évolution des concours – dont les épreuves sont aujourd'hui encore majoritairement académiques – censés dans l'avenir permettre d'« *apprécier des aptitudes autant que des connaissances* ».

Certains professionnels interrogés ont souligné l'écueil qui apparaît très rapidement lorsque l'agent est amené à remplir des missions qui ne ressortent pas, *a priori*, de son statut : l'écart entre le statut et la fonction. Une telle situation peut naître, par exemple, de la volonté de reconnaître les compétences d'un agent qui manifeste par ailleurs une appétence à l'égard de la ou des missions nouvelles qu'il se voit confier. Elle oblige donc dans une certaine mesure le manager à se jouer du statut. Comme le souligne Virginie Eck : « *Toute la difficulté du manager consiste à proposer des missions intéressantes, motivantes pour ses agents, tout en*

⁴⁰ MARCEROU, Philippe, « Nouvelles fonctions, nouveaux statuts ? Les évolutions possibles », dans MARCEROU-RAMEL, dir., *Les métiers des bibliothèques*, Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2017, (Bibliothèques).

respectant les statuts ». Elle pointe ainsi la difficulté à recruter sur des profils hybrides des personnels qui ont à la fois les compétences et le statut. Ce qui l'a conduit à recruter trois contractuels sur des postes d'animateurs numériques pour former l'équipe de la bibliothèque dont elle est la responsable.

Les agents relevant du corps des magasiniers de bibliothèques, dont les missions traditionnelles – et notamment la communication des documents imprimés au public – ont profondément évolué sous l'effet de la diffusion du numérique dans les bibliothèques universitaires, sont particulièrement concernés par cette problématique. Ainsi, dans certains établissements, là où ils assuraient auparavant un accueil de premier niveau, ces agents se voient désormais proposer de participer à l'activité de renseignement bibliographique qui était jusqu'alors dévolue aux agents de catégorie A et B. Une proposition à laquelle nous nous souvenons avoir entendu une collègue expliquer son opposition par cette phrase laconique : « *Je ne suis que magasinier* ». L'accent mis volontairement sur la locution de négation avait clairement pour objectif, en l'espèce, d'insister sur le fait qu'elle considérait que le renseignement bibliographique ne faisait pas partie de ses missions. Ce qui revenait donc pour cette collègue, dans une certaine mesure, à jouer de son statut. Or la première des missions des magasiniers de bibliothèques, telle qu'elle figure dans le décret statutaire, est ainsi formulée : « *Les magasiniers des bibliothèques accueillent, informent et orientent le public* ». Une lecture plus large de la lettre de cet article nous semble donc ouvrir des perspectives, montrant par là même que le statut témoigne parfois d'une certaine souplesse.

Plus problématique est la question de la rémunération, qui peut être un obstacle lorsque l'agent se voit proposer une mission qui sort de son cadre statutaire. Loin de nier cette réalité, tout en reconnaissant également l'importance d'offrir aux personnels la possibilité de prendre part au projet de l'établissement quel que soit leur statut, Julien Prost insiste sur la nécessité pour le manager d'« *être le plus clair et le plus transparent possible* » afin de remporter leur adhésion malgré l'absence de marge de manœuvre financière. L'organisation du travail à la bibliothèque Louise Michel, basée sur une grande polyvalence au sein de l'équipe et un principe de co-responsabilité, montre néanmoins que cela est possible. « *Cet écart est compensé modestement avec une prise d'initiatives plus importante pour les agents de catégorie C, une implication plus forte et intéressante, et le fait que l'expérience acquise à Louise Michel permet d'envisager des passerelles professionnelles* ».

Mais les statuts ont également des défenseurs. Ceux-ci insistent principalement sur le caractère général des missions des agents, qui donne de la souplesse aux managers dans leur politique de recrutement, ainsi que dans la gestion des équipes : « *les missions statutaires sont assez générales pour ne pas figer trop étroitement les attributions en fonction des corps ou cadres d'emploi et des grades des personnels des bibliothèques, ce qui laisse, dès lors qu'elle est utilisée avec justesse, une latitude supplémentaire dans l'établissement des organigrammes* »⁴¹ C'est également l'avis de Johann Berti – qui reconnaît par ailleurs le même mérite au Code de l'éducation dans lequel sont fixées les missions des SCD – lorsqu'il affirme : « *Les statuts sont suffisamment larges, de même que les missions des SCD* ».

⁴¹ ROCHELLE, Matthieu, « Ressources humaines, management des équipes et gestion de projets ». Dans *Le métier de bibliothécaire*, op. cit.

2. Composer avec des référentiels métiers en décalage permanent

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la présentation du profil idéal-typique de bibliothécaire-médiateur, les métiers des bibliothèques sont décrits dans plusieurs référentiels, de nature et d'origine diverses. Six, au moins, nous semblent devoir être mentionnés ici, en ce qu'ils renvoient à des fonctions présentes en bibliothèque. Parmi eux, trois concernent les métiers exercés au sein du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation : *Bibliofil*⁴², le référentiel de la filière bibliothèque ; *REME*⁴³, le répertoire des métiers et des compétences, commun à l'ensemble des agents du ministère ; et *REFERENS*⁴⁴, le référentiel des emplois-types de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, qui concerne plus précisément la filière ITRF. *RIME*⁴⁵, pour sa part, a une vocation interministérielle, et recense les métiers de la fonction publique d'Etat. Nous pouvons également signaler le référentiel des emplois de la BNF, qui est toutefois propre à cet établissement. Enfin, le répertoire des métiers du CNFPT⁴⁶ réunit autour de familles professionnelles les emplois de la fonction publique territoriale.

Comme le rappelle Nathalie Marcerou-Ramel, ces référentiels sont utilisés pour « *créer une fiche de recrutement, « coter » une fiche de poste ou un niveau de responsabilité au sein de son institution, analyser une fonction, un service, évaluer les personnels ou construire un parcours de formation* »⁴⁷. Ils constituent donc un instrument précieux pour le manager qui souhaite pourvoir un poste vacant au sein de son établissement – et a donc besoin de définir précisément des missions et des compétences en fonction du profil recherché –, ou qui doit mettre à jour les missions d'un agent à l'occasion de son entretien professionnel individuel. Mais au-delà, ils ont vocation à servir de cadre de référence pour l'ensemble de la profession, et donc à introduire une certaine harmonisation dans l'emploi des intitulés des fonctions, et la description des compétences et des missions. Ils participent donc, dans une certaine mesure, au maintien de la structuration d'une profession.

Toutefois, un élément frappant apparaît très rapidement dès que l'on s'intéresse à cette question. Il s'agit de la critique dont ces référentiels font l'objet, notamment de la part des professionnels eux-mêmes. Nathalie Marcerou-Ramel les résume ainsi : « (...) *insuffisamment actualisés, trop détaillés pour certaines fonctions ou catégories d'agents et insuffisamment pour d'autres, peu adaptés à des contextes d'exercice en émergence ou à la description de fonctions « hybrides »* ». Le défaut d'actualisation, qui est mis en avant en tout premier lieu, résonne particulièrement à la lumière des évolutions majeures que connaissent les

⁴² [Bibliofil](#), consulté pour la dernière fois le 24 février 2018.

⁴³ [REME](#), consulté pour la dernière fois le 23 février 2018.

⁴⁴ [REFERENS](#), consulté pour la dernière fois le 26 février 2018.

⁴⁵ [RIME](#), consulté pour la dernière fois le 26 février 2018.

⁴⁶ Le [répertoire des métiers](#) du CNFPT a été consulté pour la dernière fois le 25 février 2018.

⁴⁷ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. « Référentiels métiers, référentiels de compétences : bilan et perspectives ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, décembre 2017, n°13-14.

métiers des bibliothèques, et qui sont à l'origine du phénomène d'hybridation que nous tentons de comprendre et de caractériser⁴⁸. Les deux rapports de l'IGB déjà cités insistent eux aussi sur ce constat, et ajoutent par ailleurs l'inadéquation de ces répertoires aux réalités de terrain. Un argument qui recoupe également la question de leur mise à jour.

Selon le rapport de l'IGB daté de 2013, le référentiel métier de la BNF – dont la première édition date de 2006, et qui a fait l'objet d'une nouvelle version en 2012 – est celui qui décrit probablement le mieux les métiers des bibliothèques. Il intègre en effet cette dimension d'évolution qui semble faire défaut à d'autres référentiels. Le rapport note ainsi qu'il « *contribue à identifier les compétences (...) qu'il convient de développer dans les années à venir* ». Il revient également plus loin sur cette idée, en affirmant qu'« *il favorise, dans un contexte d'évolution rapide du contenu de certains métiers et d'allongement des carrières, le développement d'une logique de mobilité fonctionnelle, permettant aux agents de s'adapter à l'évolution de leurs missions tout au long de leur carrière et d'élargir le champ de leurs activités* ». Il aurait donc également le mérite de permettre aux professionnels eux-mêmes de se positionner par rapport à des transformations qui affectent leurs missions, et ainsi de les aider à se repérer dans un contexte de changement.

Toutefois, les critiques formulées à l'égard de ces référentiels sont-elles toujours justifiées, dans la mesure où leur nature même leur impose de servir de cadre de référence, et donc avant tout d'asseoir des éléments qui présentent une certaine stabilité ? L'ampleur des transformations que subissent les métiers des bibliothèques est aujourd'hui telle qu'elle mérite en effet d'observer une certaine prudence. Quels sont les critères objectifs nous permettant de considérer que certaines d'entre elles sont pérennes ? Lesquelles relèvent a contrario d'un effet de mode ? Ces interrogations posent indirectement la question de l'autorité en charge de la mise à jour de ces référentiels, qui constitue un travail certes essentiel mais également lourd et stratégique. Ces considérations nous semblent donc plaider pour l'observation d'une certaine indulgence à l'égard des référentiels métiers, dont le manager – mais aussi les personnels de bibliothèque – ne doivent pas tout en attendre.

Dans un contexte de mutations profondes, devant par ailleurs faire face à des interrogations légitimes de la part de ses équipes, le manager doit jouer le rôle que l'on attend de lui : accompagner, faciliter l'intégration du profil hybride, donner du sens à l'objectif poursuivi par l'établissement. Il est un point d'ancrage, l'élément stable auquel l'équipe doit pouvoir se raccrocher lorsque les turbulences sont trop fortes. Fondamentalement, en quoi l'hybridité influence-t-elle les représentations du manager quant à sa fonction et son rôle, ainsi que ses pratiques quotidiennes ?

⁴⁸ Nous soulignons néanmoins le fait que REFERENS a fait l'objet d'une actualisation en 2016, et en est aujourd'hui à sa troisième version.

II. INCIDENCES DE L'HYBRIDITE SUR LES REPRESENTATIONS ET LES PRATIQUES MANAGERIALES

Est-ce que l'hybridité modèle les représentations et les pratiques managériales ? Autrement dit, avoir affaire à un profil hybride conduit-il le manager à interroger son rôle et sa fonction, ainsi que ses propres méthodes ? Ces questions, auxquelles nous tenterons de répondre ici, entraînent d'autres. Parmi elles, une, centrale, qui consiste à déterminer s'il existe une spécificité à l'exercice du management en bibliothèque.

A) LES ATTENTES LEGITIMES DU PROFESSIONNEL HYBRIDE ENVERS LE MANAGER

« Un job intéressant, lui permettant de développer ses compétences, de s'intégrer dans une équipe et de mener des projets stimulants. Comme les autres, quoi. »

Nathalie Clot

Quel que soit le type d'organisation considéré, le manager est avant tout celui qui incarne l'institution. Il cristallise sur sa personne les attentes légitimes des personnels dont il a la responsabilité. Et *a fortiori* celles du professionnel hybride, qui peut parfois être sujet à des interrogations d'ordre identitaire.

Nous proposons ici d'esquisser les attentes que le bibliothécaire hybride nourrit envers le manager, non pas du point de vue du profil hybride lui-même, mais telles que le manager se les représente. En effet, les développements qui suivent découlent des entretiens que nous avons conduits, et donnent donc à entendre la voix des managers. Nous aurions pu également aller à la rencontre de professionnels hybrides pour confronter ces représentations avec des attentes réelles. Nous l'avons envisagé initialement, et cela nous a été proposé par Virginie Eck, dont l'équipe présente une certaine hybridité. Après réflexion, nous avons toutefois souhaité garder la ligne directrice qui est la nôtre, et qui consiste à nous placer, toujours, du point de vue du manager. Il n'en reste pas moins que la parole du profil hybride, sur cette question précise, mériterait d'être recueillie.

1. L'hybridité endogène en quête de reconnaissance

La hiérarchie des besoins, définie par le psychologue américain Abraham Maslow dans les années 1940 et 1950 – qui a fait par la suite l'objet de critiques montrant que la satisfaction des besoins individuels répond à une logique plus complexe que celle qui reviendrait à dire qu'un besoin d'ordre inférieur doit être

satisfait avant de chercher à satisfaire un besoin d'ordre supérieur – reste intéressante ne serait-ce que pour la typologie qu'elle propose. Elle a ainsi permis d'identifier chez l'individu un besoin d'estime – lequel a directement à voir avec le besoin de reconnaissance et de considération – dont celui-ci va rechercher la satisfaction au sein du groupe social auquel il appartient.

Les travaux du psychologue américain Frederik Herzberg, qui s'appuyaient en partie sur la théorie de Maslow en prenant cette fois pour terrain d'observation le milieu du travail – et qui ont été critiqués à leur tour pour des raisons d'ordre méthodologique, notamment – ont permis quant à eux de montrer le lien entre la satisfaction du besoin d'estime et la motivation professionnelle. Sur la question spécifique de la motivation au travail, il convient enfin de citer les travaux, plus récents, de Claude Lévy-Leboyer, spécialiste de la psychologie du travail⁴⁹.

En gardant à l'esprit les ressorts d'ordre psychologique qui sont à l'œuvre chez tout individu – et peuvent expliquer en partie certains comportements en milieu professionnel – tout l'enjeu va consister pour le manager à envoyer au professionnel hybride endogène des signaux lui permettant de comprendre que les efforts qu'il a consentis dans la voie de l'hybridation sont reconnus. Cette vigilance du manager est nécessaire, quelles que soient par ailleurs les raisons ayant entraîné la transformation du bibliothécaire en un être hybride – qu'elles soient liées à des motivations personnelles ou à une évolution de ses missions.

1.1. Des appétences à faire valoir

« Ceux qui s'hybrident, qui évoluent, sont ceux qui sont capables de s'hybrider. »

Yann Marchand

Derrière les propos de Yann Marchand, il y a bien évidemment l'idée selon laquelle le processus d'hybridation ne peut concerner tous les personnels au sein de la bibliothèque, et ce indépendamment de leur statut et des fonctions qu'ils occupent. La raison en est que tous ne présentent pas la même propension à évoluer. Divers facteurs peuvent motiver cet état de fait : le refus ou la peur du changement pour certains, la volonté de conserver des missions qui leur apportent entière satisfaction pour d'autres. Et bien d'autres explications encore. Mais « être capable », au sens où Yann Marchand l'entend, ce n'est pas seulement, pour l'agent, disposer des moyens en vue de s'hybrider. C'est aussi et surtout en avoir envie, être prêt à franchir le pas. Pour le dire autrement encore, le manager va repérer les personnels enclins à devenir hybrides au travers de l'« envie d'évoluer » et de l'« ouverture d'esprit » dont ils témoignent. Ces professionnels sont dans une dynamique de changement. Il prend à ce sujet l'exemple des groupes de travail et des ateliers – dont la composition est le plus souvent basée sur le volontariat – au sein desquels on retrouve presque toujours les mêmes collègues. La motivation à évoluer, qui est celle de l'agent, est donc un facteur déterminant dans la réalisation du processus d'hybridation.

⁴⁹ LEVY-LEBOYER, Claude. *La motivation au travail*. Paris, Editions d'Organisation, 1999.

Cette envie peut reposer notamment sur une appétence de l'agent pour une activité de la bibliothèque – catalogage, administration du SIGB, équipement matériel des collections, organisation d'événements culturels, animation de séances de formation – qui peut aller dans certains cas jusqu'à déboucher sur une véritable spécialisation. En effet, la question va se poser à un moment donné, pour l'agent, de passer de la maîtrise de certaines compétences spécifiques à une forme d'expertise. C'est précisément à ce moment-là que le manager doit intervenir. Comme le rappelle en effet Nathalie Clot : « *Le manager, c'est quelqu'un qui permet à chacun d'identifier son potentiel et de le réaliser.* »

1.2. *La contrepartie de la montée en compétence*

« *Plus la personne a su, pu, bien voulu devenir plus hybride, donc se mettre un peu en danger, plus il faut la reconnaître, l'encourager. Elle est tenue au courant qu'elle sera priorisée sur la prépa concours et la formation.* »

Jérôme Pouchol

Comme nous venons de le montrer, le professionnel hybride en devenir est engagé, avant même sa transformation, dans une dynamique de changement. Toutefois, pour parvenir à l'objectif qu'il s'est fixé ou que le manager lui a demandé d'atteindre – dans la perspective de prendre en charge une mission nouvelle, le plus souvent -, il va devoir consentir des efforts. Il va notamment devoir se former pour faire évoluer ses compétences ou en acquérir de nouvelles. Ce qui l'oblige dans une certaine mesure à renoncer à ce qu'il connaissait, à ce qu'il savait faire, pour aller vers la nouveauté. C'est ce que Jérôme Pouchol entend lorsqu'il met en avant le fait de « *se mettre un peu en danger* ». Nous pourrions également ajouter le fait de « *sortir de sa zone de confort* », dans l'idée d'une remise en question professionnelle, comme l'implique cette démarche.

De son côté – mais aussi, à ses côtés – le manager a un rôle important à jouer. Nous avons déjà évoqué la question de la reconnaissance dont tout individu a besoin, et que le profil hybride endogène va chercher à satisfaire une fois la transformation opérée. Mais avant cela, il a besoin d'être encouragé, et dans une certaine mesure rassuré. Le manager doit en effet lui montrer qu'il le soutient tout au long du processus d'évolution dans lequel il est engagé, et qu'il est là en cas de besoin pour lui apporter de l'aide.

Pour illustrer notre propos, nous prendrons l'exemple de l'organisation mise en place au sein de la médiathèque intercommunale Ouest-Provence en termes de politique documentaire, qui repose notamment sur la fonction de responsable documentaire. Le professionnel qui est en charge de cette fonction a une responsabilité transversale, en ce qu'il gère un domaine – santé, philosophie, architecture, géographie et voyages, etc. – pour l'ensemble des bibliothèques du réseau. Cette transversalité repose sur une logique de complétude, impliquant qu'il assure toutes les activités liées à cette fonction, de la sélection documentaire à la médiation, en passant par la production de contenus, pour le domaine concerné.

L'équipe des responsables documentaires est amenée à évoluer très régulièrement dans la mesure où chaque responsable doit changer de domaine au

bout de quatre ou cinq ans. Un phénomène de *turn over* auquel viennent s'ajouter les mobilités éventuelles de personnels. Pour satisfaire au renouvellement de ces postes, certains agents de la médiathèque, notamment, se voient donc proposer de monter en compétence en tant qu'apprentis responsables documentaires, dans le but de se voir confier par la suite un domaine en propre. Le responsable documentaire en formation bénéficie à cette occasion de l'accompagnement d'un tuteur, selon le principe de la transmission de connaissances. Il va ainsi pouvoir bénéficier pendant plusieurs mois d'un tuteurage lui permettant de devenir progressivement autonome, jusqu'à prendre la responsabilité pleine et entière d'un domaine.

Pour Jérôme Pouchol, l'agent qui a « *su, pu, bien voulu* » se prêter au jeu, doit pouvoir obtenir en retour une compensation pour les efforts qu'il a fournis. C'est dans cette perspective qu'il parle d'une priorité donnée pour la préparation aux concours. Pour revenir à l'exemple du responsable documentaire, la question va se poser pour un agent de catégorie C, qui du fait de cette nouvelle responsabilité est placé de fait dans une situation caractéristique de l'écart statut-fonction que nous avons précédemment évoqué. Il devient donc légitime à préparer le concours d'accès à un cadre d'emploi supérieur, plus conforme à sa nouvelle fonction, d'autant qu'il est déjà engagé dans une démarche d'évolution, que Jérôme Pouchol qualifie de « *dynamique continue de construction de compétences* ».

Enfin, même si cela n'a pas été évoqué de manière explicite par les professionnels interrogés, le manager peut également tenir compte de l'investissement fourni par l'agent hybride pour un avancement de grade ou une promotion dans le corps ou le cadre d'emploi supérieur. L'élargissement de son assiette de compétences sera l'un des arguments mis en avant au moment de la constitution de son dossier, de même que la valeur ajoutée pour le service. Le fait de pouvoir justifier d'un parcours plus riche, et de témoigner d'une volonté d'évoluer dans ses fonctions, sont en effet autant d'arguments à porter à la connaissance de la commission chargée d'étudier les dossiers. Ces éléments constituent donc une chance supplémentaire pour l'agent de se distinguer parmi de nombreux autres candidats potentiels.

2. Le profil exogène, entre désir d'intégration et besoin d'accompagnement

Si le profil hybride endogène est, comme nous venons de le montrer, en attente de reconnaissance – et donc souhaite que le manager relève sa singularité parmi l'ensemble des personnels –, le professionnel exogène cherche quant à lui sa place au sein d'une équipe déjà constituée – et donc, à l'inverse, à se fondre dans son nouvel environnement professionnel. Ils sont en somme, en termes d'attentes individuelles, pris dans des trajectoires opposées.

2.1. Trouver sa place dans l'équipe

« Le manager doit lui renvoyer l'image qu'il est le bon agent au bon endroit, et pas qu'il a été recruté car les autres ne voulaient pas faire son job. »

Lionel Dujol

Nous avons déjà évoqué la question de l'intégration au sein de l'équipe du professionnel exogène à propos du recours à des compétences extérieures au service. Nous pouvons toutefois essayer de caractériser ce processus, qui est en fait la combinaison de trois démarches. Celle du profil hybride, tout d'abord, qui va chercher à être admis au sein de l'équipe en place. Celle du manager, ensuite, qui doit contribuer à faire en sorte que son arrivée se déroule dans les meilleures conditions ; c'est celle qui nous intéresse ici. Enfin, celle de l'équipe, à qui le manager demande d'accueillir le professionnel hybride et de lui faire une place. S'agissant de celui-ci, nous avons déjà évoqué la nécessaire acculturation à un environnement nouveau, dont l'acquisition des codes – et notamment de la langue – ne va pas sans poser de difficultés parfois. Quant à l'équipe, tenter de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans le processus d'accueil du profil hybride nécessiterait des développements spécifiques.

Si nous considérons la question de l'intégration d'un point de vue chronologique, nous pouvons affirmer que le rôle du manager commence avant même l'arrivée de l'agent exogène dans l'établissement. Ainsi, lorsque Lionel Dujol dit que *« tout le monde doit être en capacité de dire ce que fait l'agent hybride »*, il entend notamment que le personnel de la bibliothèque doit avoir été informé en amont de son recrutement, des raisons pour lesquelles il a été choisi et des missions qui lui seront confiées. Selon Anne Boraud, le fait de communiquer permet de faire comprendre à l'équipe que cette arrivée *« ne met pas en concurrence les uns avec les autres »*. Elle ajoute : *« Si le manager sécurise l'arrivée de la personne en l'accompagnant... pour éviter les représentations négatives du type : « Il n'est pas comme nous, mais c'est pour ça qu'on l'a pris... » . C'est vraiment le boulot du manager de sécuriser ça, d'assumer le choix... Faire en sorte qu'il n'y ait plus de césure entre profils traditionnels et profils hybrides »*. Le manager doit donc rassurer à la fois le professionnel hybride – qui découvre un nouvel environnement professionnel – et l'équipe en place – qui peut se poser des questions légitimes par rapport à son arrivée. Johann Berti va encore plus loin quand il affirme que l'important est de *« ne pas laisser à penser que l'hybridité serait réservée à une élite »*. Autrement dit, le manager doit dans une certaine mesure démystifier le profil hybride. La transparence qui entoure son arrivée au sein de la bibliothèque va donc jouer un rôle déterminant dans la réussite du processus d'intégration.

Le manager doit ensuite se préoccuper du personnel hybride, une fois celui-ci arrivé sur le poste pour lequel il a été recruté. La qualité de l'accueil qui lui est réservée est là encore déterminante. Anne Boraud évoque sur ce point la formation des nouveaux arrivants, dont bénéficient les personnels nommés au sein du SCD de l'Université de Haute-Alsace, qu'elle prend le temps de recevoir également. Elle précise que le programme d'accueil des personnels venant de l'extérieur de l'université est un peu adapté, et comprend notamment une présentation de

l'environnement institutionnel et du positionnement du SCD dans l'établissement, le but étant de leur permettre d'identifier les différents acteurs : « *Les profils hybrides sont plus transverses. Donc ils ont besoin d'être en lien avec les collègues des autres services de l'université. Ça je pense qu'il faut le faire très vite, pour qu'ils ne se replient pas* ». D'autres établissements pratiquent eux aussi un accueil privilégié pour les nouveaux entrants, comme le SCD d'Aix-Marseille Université par exemple.

Elle poursuit : « *Après ? On met le paquet sur la formation traditionnelle : CRFCB, ENSSIB... On axe sur le contenu. On n'insiste pas sur la formation à distance. Le présentiel est intéressant car il permet aux personnels de rencontrer d'autres professionnels. Ça ne se joue pas que sur les contenus mais aussi sur l'intégration* ». La formation continue, sur laquelle nous reviendrons, est présentée de manière logique par tous les professionnels interrogés comme un levier déterminant pour la montée en compétence du profil hybride endogène. Mais elle constitue également un moyen d'acculturation décisif pour le professionnel exogène, et en particulier un facteur d'intégration au sein de la communauté des professionnels des bibliothèques. La formation en présentiel est notamment vue comme une occasion de mettre en relation le bibliothécaire hybride avec d'autres professionnels exerçant en bibliothèque. Et ainsi, de lui permettre d'échanger et petit à petit de constituer un réseau.

Enfin, la problématique du positionnement de l'agent hybride au sein de la bibliothèque – directement liée elle aussi à la question de l'intégration dans l'équipe – est tout aussi importante. Comme Lionel Dujol le laisse entendre, le rôle du manager consiste à mettre ce personnel en confiance, en l'assurant du fait qu'il a bien sa place dans l'équipe et que son profil était le plus adapté par rapport au poste à pourvoir : « *le bon agent au bon endroit* ». Son rattachement hiérarchique et fonctionnel au sein de l'organigramme de la bibliothèque doit être tout particulièrement réfléchi. C'est une question souvent délicate, car du fait de leur caractère composite, les profils hybrides sont complexes par nature – et souvent « *transverses* », comme le rappelle Anne Boraud. Ainsi, déterminer le service le plus adéquat pour les accueillir est parfois une gageure. La solution peut donc être dans certains cas de rattacher l'agent concerné à la direction, en le nommant sur un poste de chargé de mission – ce qui pose d'autres questions, à commencer par celle de la pérennité de la mission qui lui est confiée. Mais le risque peut être alors de le marginaliser davantage. Comme semble le regretter Lionel Dujol : « *Il nous faut l'hybride, et puis on s'aperçoit qu'il devient une exception. Il est assez peu intégré* ».

2.2. Être accompagné

« *Ce qui me dérange souvent, c'est qu'on réduise la question de l'accompagnement au changement à la formation, et qu'on oublie l'accompagnement managérial.* »

Christophe Pérales

Comme nous l'avons laissé entrevoir, le processus d'intégration du profil hybride au sein de la bibliothèque repose en grande partie sur l'accompagnement

dont il fait ou non l'objet. Nous avons déjà souligné le rôle de la formation dont il peut – et même doit – bénéficier, comme le reconnaissent les managers interrogés. Mais la question de l'accompagnement, qu'il soit managérial exclusivement ou prodigué par d'autres membres de l'équipe – on parlera alors dans ce dernier cas de « compagnonnage » – est tout aussi décisive et a été mise en avant au cours de nombreux entretiens. Yann Marchand explique par exemple qu'au sein du SCD de Lille 2, chaque nouveau bénéficie du compagnonnage d'un collègue, mais que se pratique également un « *gros accompagnement managérial* » en direction des personnels recrutés. Accompagnement et compagnonnage étant les deux facettes d'une même démarche de partage – en l'occurrence, ici, de l'information, de l'expérience, des connaissances professionnelles – comme le rappelle l'étymologie.

S'agissant de l'accompagnement managérial en particulier, il est intrinsèque au rôle de l'encadrant selon Julien Prost. Un point de vue que partage Jérôme Pouchol, qui précise que le manager est « *dans l'accompagnement* » car « *il joue un rôle support, il est en position méta* ». En effet, le manager est celui qui définit les règles, les procédures et met à disposition les outils. Pour Sophie Bertrand, l'accompagnement assuré par le manager se traduit notamment par « *un dialogue constant pour vérifier que les compétences particulières de cet agent s'adaptent au nouveau contexte* ». Sur ce point, Anne Boraud souligne également la nécessité de « *faire des points fréquents* » – ce qu'elle met par ailleurs en pratique avec l'ensemble de son équipe – et propose parfois à l'agent de fournir un rapport d'étonnement qui va lui permettre d'avoir un regard extérieur sur ce qu'il fait.

Christophe Pérales développe plus avant cette question centrale, et fait le lien entre formation, compagnonnage et accompagnement. Selon lui, « *l'offre de formation telle qu'elle existe ne permet pas par nature de répondre aux besoins liés à l'évolution des métiers* »⁵⁰. Il met donc en avant l'intérêt de l'auto-formation et des formations internes, tout en reconnaissant que les compétences présentes au sein d'une équipe – qui pourraient donner lieu à des actions de transmission en direction de tous les personnels – sont « *souvent sous-exploitées* ». Il poursuit en affirmant : « *Je crois beaucoup au compagnonnage* ». Et il évoque à cette occasion une forme d'accompagnement qui commence à bénéficier en France d'un certain succès, alors qu'il est déjà largement développé aux Etats-Unis et au Canada notamment : le mentorat⁵¹. La question du mentorat nous semble particulièrement intéressante dans le contexte qui nous occupe, car elle permet – à partir des éléments permettant de caractériser l'accompagnement prodigué par le mentor à l'égard du mentoré – d'éclairer par analogie la dimension managériale de l'accompagnement dont peut bénéficier l'agent hybride au sein de la bibliothèque, qu'il soit exogène ou endogène au demeurant.

Le mentorat peut être défini comme suit : « *une relation de développement par laquelle un individu moins expérimenté (le protégé ou novice) est guidé, conseillé, soutenu par un individu plus expérimenté (le mentor). Cette relation de*

⁵⁰ Cette lacune a été également pointée du doigt par les conservateurs interrogés dans le cadre du rapport conjoint de l'IGB et de l'IGAENR – déjà cité – sur « Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques », de juillet 2017 (p. 27) : « *La formation continue est fortement appréciée par son adaptation aux besoins, son accessibilité et son caractère mobilisateur. (...) Les seules limites évoquées ont été celles de l'absence de formations sur des sujets très nouveaux* ».

⁵¹ Si Christophe Pérales a évoqué la question du mentorat à propos de l'accompagnement dont est susceptible de bénéficier le professionnel hybride, il a également pris pour exemple la relation que le directeur entretient avec son adjoint. Une illustration particulièrement intéressante de la relation mentor-mentoré, que nous ne développerons néanmoins pas ici.

forte intensité – dans un contexte organisationnel – a pour principaux objectifs d'accroître la performance du protégé (fonction psychosociale) et, de manière concomitante, de faciliter sa progression de carrière (fonction de soutien de carrière) »⁵². La relation mentor-mentoré est donc avant tout basée sur la confiance que le premier place dans la capacité du second à évoluer et à parvenir à des résultats – dans un contexte professionnel – en lui faisant bénéficier de son expérience et de son expertise.

Toutefois, comme le précise Renée Houde, professeure-associée au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal, et auteure d'un ouvrage de référence sur le mentorat⁵³ : le mentor « *sait enfin qu'il existe d'autres formes d'accompagnement professionnel avec lesquelles il peut faire des ponts mais dont il sait se distinguer* ». Autrement dit, le mentorat constitue une forme d'accompagnement parmi d'autres, mais il s'en singularise également. Point qu'elle précise en affirmant : « *Le mentorat fait office de fil d'Ariane puisqu'il permet à la personne de s'approprier une information formelle et informelle de manière personnalisée, de se sentir accompagnée et de s'y retrouver plus aisément* ». La question de la transmission de l'explicite et de l'implicite en milieu professionnel est en effet ce qui caractérise – aussi – la relation mentorale, et qui en fait l'intérêt. Un point qui avait d'ailleurs été souligné lors du 35^{ème} congrès de la Corporation des bibliothécaires professionnels du Québec : « *Les avantages du mentorat sont, entre autres, de permettre au nouvel employé un contact privilégié avec la culture organisationnelle de la bibliothèque et un accès aux connaissances tacites et non écrites* »⁵⁴.

Qu'il envisage l'accompagnement de manière traditionnelle, ou qu'il souhaite instaurer une relation mentorale avec l'agent hybride, le manager a donc un rôle de facilitateur à jouer auprès de ce dernier, dès son arrivée au sein de la bibliothèque.

3. Des attentes partagées

Après avoir considéré les attentes spécifiques – supposées – des profils hybrides endogènes et exogènes, il convient de voir maintenant s'ils partagent des attentes envers le manager.

3.1. De l'égalité à l'équité

« Pas de raison qu'il soit traité différemment. C'est le rôle du manager. »

⁵² ABONNEAU, David et CAMPOY, Eric. « Étude de la relation d'apprentissage à travers le prisme du mentorat : fonctions de mentorat et rôle médiateur de l'engagement sur l'intention de quitter ». Dans *Revue de gestion des ressources humaines*, 2014, volume 91, n°1, pp. 29-42.

⁵³ HOUDE, Renée. *Des mentors pour la relève*. Presses de l'Université du Québec, 2009.

⁵⁴ LOINTIER, Cécile. « Valeur, utilité et rendement des bibliothèques : le 35^{ème} congrès de la CBPQ ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, septembre 2004, n°5. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2004-05-0113-010>.

Nous avons déjà évoqué les trajectoires opposées des attentes des deux profils hybrides, entre souhait d'être distingué parmi les membres de l'équipe pour l'un, et volonté de se fondre dans son nouvel environnement professionnel pour l'autre. L'idée suivante, dont nous allons montrer qu'elle n'est pas contradictoire avec ce qui précède, malgré les apparences, consiste à dire que l'agent hybride a notamment besoin d'être sur un pied d'égalité avec les autres personnels de la bibliothèque. C'est le manager qui, immanquablement, doit veiller au respect de ce principe en assurant le profil hybride, mais aussi le reste de l'équipe, que la singularité du premier n'en fait pas un agent plus méritant, à qui il conviendrait de réserver un traitement particulier. Rappelons-nous également les propos de Johann Berti, appelant à ne pas donner l'impression au personnel de la bibliothèque que l'hybridité serait réservée à une minorité éclairée. Le manager a donc une responsabilité dans le fait d'établir une égalité de traitement entre les membres de son équipe, profils hybrides et non hybrides.

Toutefois, comme Julien Prost le souligne, le manager doit « *éviter de penser que l'équipe est un bloc unique, et raisonner en termes d'individualités* ». Cette capacité à appréhender chaque cas individuel, à reconnaître le fait que les agents ont des besoins et des atouts différents, s'apparente en réalité à la recherche de l'équité et non de l'égalité. Pour mémoire, nous rappellerons la distinction qui peut être opérée entre ces deux concepts : « *La norme d'équité se fonde sur le principe selon lequel les gains des différents membres du groupe devraient être proportionnels à l'effort et à l'aptitude de chacun. En revanche, la norme de l'égalité est basée sur l'idée que les individus devraient recevoir la même part des gains collectifs indépendamment de leur contribution ; les individus exerçant plus d'effort ou possédant un niveau supérieur de capacité ne devraient pas être récompensés plus que les autres* »⁵⁵. Nous avons ainsi montré que le manager pouvait être amené à reconnaître les efforts du professionnel hybride, en lui donnant la priorité pour des actions de formation ou de préparation aux concours, et en distinguant son investissement à l'occasion de la constitution d'un dossier de promotion ou d'avancement de grade.

Yann Marchand, qui avait répondu d'emblée à la question des attentes du profil hybride par cette formule : « *D'être traité comme les autres !* », avait par ailleurs ajouté immédiatement : « *Et en même temps, d'être évalué légèrement différemment* ». Il reconnaissait ainsi que le manager pouvait adapter ses méthodes de gestion pour tenir compte de la différence présentée par le profil hybride. La question de l'évaluation professionnelle de l'agent – qui est tout sauf anodine, en ce qu'elle a justement pour vocation de mesurer l'adéquation entre les compétences de l'agent et la réalisation des objectifs professionnels qui lui sont assignés – en est un bon exemple. Ce qui importe donc fondamentalement dans l'action du manager, ce n'est pas tant de chercher à être dans la même considération vis-à-vis l'ensemble de l'équipe, que d'être juste envers chacun de ses membres.

⁵⁵ CORGNET, Brice, SUTAN, Angela, VESZTEG, Robert F. « Mon équipe et moi : une expérience sur les normes d'équité et d'égalité ». Dans *Revue économique*, juillet 2010, vol. 61, n°4, p.771-782.

3.2. Trouver du sens

« Cerner les contours du poste quand cela implique des missions qui sortent du cadre habituel. »

Virginie Eck

La question du sens donné à l'action individuelle de l'agent et à l'action collective de l'équipe par le manager – dans une perspective plus globale qui renvoie aux notions de vision et de projet, lesquelles fondent sa propre action – est centrale dès lors que l'on tente de comprendre le rôle du cadre. Elle relève plus particulièrement du « *leader responsable* », qui répond aux besoins de structure et de cadre de ses collaborateurs – le « *leader effectif* » répondant quant à lui au besoin de stimulation, et le « *leader psychologique* » à celui de reconnaissance⁵⁶. Comme le rappelle Gildas Illien, il faut en effet « *garder en tête que le travail du manager est aussi d'aider ses agents à trouver du sens et du plaisir dans leur travail, ce qui passe par le sentiment d'appartenir à un collectif et d'y avoir une utilité, un rôle, une place* »⁵⁷.

Compte tenu de ce qui précède, il n'est donc pas surprenant de retrouver dans les propos des professionnels interrogés de multiples références au « *sens* » que le manager est censé donner à l'agent hybride, dans l'exercice de ses fonctions. De la part de ce dernier, il s'agit avant tout d'être au clair sur ce que le manager attend de lui. Ce que Virginie Eck entend lorsqu'elle parle des « *contours du poste* » de l'agent qui méritent parfois d'être explicités, *a fortiori* s'ils présentent des spécificités par rapport à des profils plus traditionnels au sein de la bibliothèque. A noter que le terme « *sens* » peut renvoyer également à la question de la direction, de la voie, et donc avoir un lien avec l'objectif à atteindre. Ce qui revient là encore pour le profil hybride à rechercher une clarification des attentes du manager. Nathalie Clot, quant à elle, évoque une dimension supplémentaire à cette question. Elle précise en effet que le manager doit amener l'agent à trouver ce qu'il cherche. Elle fait pour cela référence à la maïeutique, en mettant en avant le dialogue nécessaire qui doit s'instaurer entre le responsable et le professionnel hybride en quête d'une signification à son action.

En résumé, le profil hybride souhaite que ses efforts soient reconnus, et éventuellement encouragés, dans la perspective de pouvoir progresser encore. Il attend du manager que celui-ci l'aide à trouver sa place dans l'équipe, mais aussi l'accompagne en facilitant son acculturation dans un environnement professionnel nouveau. Ainsi, pour en revenir à la formule de Nathalie Clot – « *Comme les autres, quoi !* » – il nous semble possible de conclure que le bibliothécaire hybride n'a pas des attentes très différentes de celles des autres personnels de la bibliothèque. Au contraire, il réclame un traitement juste et équitable et souhaite être intégré au sein de la communauté qu'il a rejoint. Il faudrait bien entendu confronter ces représentations avec les attentes réelles d'agents hybrides en bibliothèque. Ceci étant posé, il nous semble intéressant de constater que les

⁵⁶ MIRIBEL, Marielle de, dir. *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership*. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2016. (Bibliothèques).

⁵⁷ ILLIEN, Gildas. « Une BNF agile ? Quand le développement logiciel fait bouger l'organisation du travail ». Dans *Conduire le changement en bibliothèque. Vers des organisations apprenantes*. PÉRALES, Christophe, dir. Villeurbanne, Enssib, 2015. (Boîte à outils).

managers se font de leur rôle vis-à-vis de le profil hybride une représentation qui n'est pas fondamentalement différente de celle qu'ils conçoivent à l'égard de l'ensemble de leurs collaborateurs.

B) L'HYBRIDITE AU SERVICE DE LA « MONTEE EN CONSCIENCE » DE L'EQUIPE

« Ça m'intéresse d'avoir des compétences qu'on n'a pas et de les mettre au service de notre projet. »

Anne Boraud

« L'hybridité est une opportunité, sous réserve qu'on la canalise au service du projet de service et d'établissement. »

Johann Berti

Le manager qui a recours à l'hybridité ne doit pas négliger l'effet déstabilisateur que l'apport de cet élément nouveau peut produire sur l'équipe. Dans une certaine mesure, la présence de l'agent hybride va conduire l'équipe elle-même – avec laquelle le manager doit composer – à entrer dans un processus de transformation. En effet, le recours à l'hybridité n'est pas une fin en soi. Il doit également s'accompagner d'une prise de conscience collective d'une évolution nécessaire.

1. Partir des forces en présence...

« Tout l'art du manager, c'est de faire avec ce dont il dispose. »

Yann Marchand

Une équipe peut être définie comme un « *groupe de personnes rassemblées selon les trois éléments constitutifs d'une équipe : un chef, un objectif commun, des règles communes* »⁵⁸. Or, si le manager – le « *chef* » – est là pour définir ou proposer un « *objectif commun* » et des « *règles communes* », il a rarement le choix des personnels qui forment son équipe, comme le rappelle Marielle de Miribel. L'exemple de la bibliothèque Lacassagne-Marguerite Yourcenar – l'une des seize bibliothèques du réseau de la BML – ouverte en octobre 2017, reste en effet assez rare. Ce nouvel équipement, pensé autour des jeux vidéo et du numérique, a nécessité le recrutement d'une équipe complète de dix agents, composée de profils faisant une large place à l'hybridité. « *On part de zéro* » dit Virginie Eck, la directrice de la bibliothèque. Elle reconnaît qu'il s'agit d'une chance, car

⁵⁸ MIRIBEL, Marielle de, dir. *Diriger une bibliothèque, un nouveau leadership*, op. cit.

l'ensemble des personnels ont été recrutés dans un objectif spécifique, et adhèrent donc totalement au projet de l'établissement. C'est, en l'espèce, le parfait exemple d'une équipe hybride.

Celle-ci compte en réalité trois types de profils hybrides, comme nous l'a précisé Virginie Eck. Celui d'animateur numérique, tout d'abord, un profil présent dans la quasi-totalité du réseau des bibliothèques de la BML. Il se caractérise par des missions liées à l'accueil et à l'accompagnement des publics amenés à fréquenter l'espace numérique de la bibliothèque, ainsi qu'à l'animation d'ateliers de formation au numérique, pour tout âge et tout niveau. Trois agents remplissent ce rôle au sein de la bibliothèque Lacassagne. Ils présentent la particularité de disposer d'une formation initiale ou d'une expérience professionnelle éloignées du monde des bibliothèques : photographe, ingénieur du son et historien de l'art. L'un d'entre eux est en outre dédié au *fab lab* qui a été installé dans la bibliothèque. A ce titre, il anime des ateliers de découverte et entretient les équipements présents – notamment l'imprimante 3D. Un deuxième profil hybride est celui d'agent de « *catégorie B transversal* », un poste de « *bibliotechnicien* » comme le définit Virginie Eck, qui nécessite des connaissances et des compétences sur de nouveaux supports – les jeux et le numérique notamment. Ce profil doit son caractère transversal au fait qu'il s'adresse à tous les publics, mais aussi qu'il gère tous les supports, matériels et dématérialisés. Le troisième profil présent au sein de cet établissement est celui de médiateur culturel, que nous avons déjà eu l'occasion de présenter. La dominante de celui-ci est qu'il est une nouvelle fois orienté jeu. L'agent qui occupe ces fonctions est à l'origine ludothécaire. Pour le manager, la présence de tels profils au sein de l'équipe présente des spécificités : « *Pour tous ces profils hybrides, avec des compétences pointues, techniques ou sur des domaines que je ne connaissais pas au départ, le management repose évidemment sur une grande confiance. Cela nécessite de se pencher sur l'évolution des bibliothèques (apparition du jeu, développement du numérique, offre d'ateliers de formations) pour avoir une vision globale de cette évolution, pouvoir donner des axes de développement ou de travail. Mais ce sont les profils hybrides qui sont mieux en mesure de proposer les animations / ateliers correspondant à leur champ de compétences. L'évaluation de ces propositions est la satisfaction des usagers, la fréquentation* ».

Mais le cas de figure de la bibliothèque Lacassagne – celui d'une équipe constituée *ad hoc* – reste relativement marginal. Le manager doit en effet le plus souvent composer avec les forces en présence au sein de la bibliothèque. Parmi les défis qu'il est amené à relever, l'un des principaux consiste à assurer une certaine homogénéité au sein de l'équipe, à partir d'individus présentant des caractéristiques hétérogènes. Yann Marchand revient ainsi sur son expérience au sein du SCD de Lille : « *On voit l'équipe que l'on a, on la fait évoluer. Ça prend du temps* ». Il insiste en outre sur le fait qu'il s'agit d'un processus sans fin, dans la mesure où l'équipe n'est jamais totalement stable en raison des départs et des arrivées de personnels. Autrement dit, la composition d'une équipe témoigne d'une « *construction dans le déséquilibre permanent* », qui doit être appréhendée comme un processus continu. Toutefois, cette instabilité n'est pas nécessairement synonyme de contrainte. Comme le rappelle Dominique Lahary, « *l'équilibre n'existe pas sans le déséquilibre, dès lors que l'on n'est pas statique* ». Il s'agit donc simplement d'un équilibre à trouver entre l'ancien et le nouveau. Et Dominique Lahary poursuit en rappelant que cette question a toujours existé, s'agissant de la gestion des ressources humaines, et qu'elle n'est donc pas propre à l'apparition de l'hybridité au sein des bibliothèques.

Et si le recours à l'hybridité – quelle que soit son origine, endogène ou exogène, d'ailleurs – était un moyen pour le manager de créer du nouveau à partir d'une équipe qui lui est donnée au départ et qu'il n'a pas choisie ? Rappelons-nous les propos d'Edgar Morin, selon lequel « *la rencontre* » – celle qui se produit au sein de l'être hybride entre des éléments déjà présents et l'apport extérieur, facteur même de la transformation – « *crée (...) une émergence nouvelle.* » En introduisant de l'hybridité au sein de son équipe, le manager sait donc qu'il va, à terme, générer une certaine recomposition à l'intérieur de la bibliothèque. Lionel Dujol ne dit pas autre chose lorsqu'il affirme : « *Le management c'est l'art de remettre en question un fonctionnement. (...) Un responsable, s'il recrute un hybride, c'est qu'il a bien conscience de ça. L'hybride doit apporter cet angle nouveau des services* ». Ainsi, l'hybridité est également un moyen pour le manager d'agir sur la structure de base de l'équipe, et de l'amener à évoluer.

Le management des compétences – ou management par les compétences – qui s'est développé en France à partir du début des années 2000, apporte selon nous certains éclairages intéressants sur cette question. L'objectif premier de cette approche managériale consiste en effet à mettre les compétences des personnels au service des buts de l'organisation – qui s'articulent notamment autour de la recherche d'une meilleure qualité de service, même si ce ne sont pas les seuls – tout en valorisant les agents eux-mêmes⁵⁹. Ainsi, les compétences de l'équipe sont mobilisées pour les besoins du projet d'établissement, mais elles sont également reconnues pour la contribution qu'elles apportent à la réalisation des objectifs poursuivis.

Il nous semble intéressant de noter par ailleurs que l'action managériale fondée sur cette approche procède dans la plupart des cas du constat d'une injonction de changement, à laquelle il convient de répondre en menant une réflexion sur les compétences nécessaires à l'équipe, qu'elles soient à développer, à intégrer ou à faire évoluer. Comme le souligne Claude Flück⁶⁰ : « *La gestion et le management des compétences partent toujours, non seulement d'un besoin ou d'une nécessité, mais plus encore d'une obligation de changement. Cette obligation, subie ou souhaitée, fonde la légitimité des actions menées* ». Ainsi, le lien que nous pouvons faire entre une vision managériale basée sur une approche issue du management des compétences, et le recours du manager à l'hybridité, dans l'objectif d'amener l'ensemble de l'équipe à évoluer pour répondre à une obligation de changement, apparaît ici de façon évidente.

L'hybridité a donc directement à voir avec la notion de conduite du changement qui commence à irriguer le monde des bibliothèques – et qui impacte non seulement les agents directement concernés par une évolution de leur profil, mais aussi les équipes dans leur ensemble. Matthieu Rochelle rappelle à ce sujet que la réussite, en matière de conduite du changement, suppose notamment de la part du manager « *de mettre en exergue la valeur du facteur humain comme moteur essentiel de toute évolution, et celle du travail collaboratif et collectif* ». Il plaide en outre pour un « *(...) management apprenant où chacun est entendu et valorisé dans une relation de confiance, où chacun est accompagné dans son activité professionnelle, où chacun est encouragé à produire du savoir, véritable levier*

⁵⁹ LOUBAT, Jean-René. « Manager les compétences, le défi de la décennie ». Dans *Les Cahiers de l'actif*, 2002, n°314-317.

⁶⁰ FLÜCK, Claude. *Management des compétences en pratique : dispositifs, méthodes et outils concrets*. Le Mans : Gereso éditions, 2017. (Les guides pratiques, Ressources humaines – Management).

stratégique pour opérer les adaptations nécessaires »⁶¹. Ainsi, l'hybridité qui est rendue dans certains cas nécessaire pour répondre à l'injonction de changement, doit avoir un effet que nous pourrions qualifier de « communicatif » sur le reste de l'équipe. Tout du moins, le manager doit chercher à susciter cette contagion salutaire. Car, *in fine*, ce sont les compétences de l'équipe qui sont nécessaires pour relever le défi du changement.

2. ... pour amener l'équipe à se transformer

« *Les équipes doivent se penser hybrides.* »

Lionel Dujol

Comme nous venons de le montrer, le manager – pris dans une logique de conduite du changement – peut choisir d'introduire de l'hybridité au sein de l'équipe afin d'amener celle-ci à évoluer à son tour. Ceci implique notamment de la conduire à « *se penser* » hybride, c'est-à-dire mixte, composite et donc, fondamentalement, complexe. Il doit donc, de nouveau, être dans l'accompagnement, lequel est désormais orienté en direction de l'équipe elle-même et plus seulement de l'agent hybride.

Pour tenter de comprendre ce que recouvre l'idée d'une équipe qui se conçoit et se vit comme composite, nous pouvons nous référer aux propos de Johann Berti qui insistait sur la nécessité, pour le manager, de veiller à tenir à l'ensemble des personnels un discours rassurant à propos de l'hybridité, de même qu'il devait lui ôter toute part de mythe. Une telle démarche nous semble en effet être la condition nécessaire pour obtenir l'adhésion des agents, et leur faire comprendre qu'ils sont tous, à des degrés divers mais sans exception, concernés par le changement. C'est ce que Johann Berti, une nouvelle fois, entendait en poursuivant sur l'importance de cette prise de conscience collective : « *Le manager doit faire prendre conscience que chacun, à son niveau, participe au rayonnement de son service. (...) Rôle au niveau encadrement pour accompagner et expliquer par la formation, pour que ça devienne l'affaire de tous* ».

Il nous semble par ailleurs intéressant de préciser que le fait de disposer au départ d'une équipe hybride n'est pas, en soi, le gage d'une prise de conscience collective immédiate. C'est ce que Julien Prost précise à propos des agents de la bibliothèque Louise Michel, qui forment une équipe dont la particularité est de disposer d'une « *hybridité très présente dans la structure de base* ». Il évoque à son sujet un « *assemblage d'individualités* », reposant sur des profils très différents, tous dotés d'une expérience préalable en bibliothèque – mais parfois aussi dans le privé, comme en témoigne par exemple la présence d'un monteur de cinéma. Comme nous l'avons précisé précédemment, l'organisation et le fonctionnement mêmes de la bibliothèque Louise Michel, fondés sur le principe de co-responsabilité, participent eux aussi d'une certaine forme d'hybridité, qui se nourrit à son tour du caractère composite de l'équipe elle-même.

⁶¹ ROCHELLE, Matthieu. « Ressources humaines, management des équipes et gestion de projets », op. cit.

Ainsi, le fait de réunir au sein d'une même équipe des agents présentant tous un profil hybride n'entraîne pas pour autant cette prise de conscience collective de l'équipe, recherchée par le manager. Celui-ci doit donc déployer les mêmes efforts que dans le cas où le groupe présente une configuration plus traditionnelle pour parvenir à susciter cet éveil, dont nous avons montré qu'il était nécessaire. C'est ce que Julien Prost explique clairement lorsqu'il affirme : « *Il faut avoir une expérience importante du management pour faire bouger les choses quand on a une équipe hybride, pour adapter le fonctionnement aux individus. Il faut s'adapter à chacun. Pour qu'il y ait cette montée en compétence, cette montée en conscience, que chacun progresse dans sa conscience du groupe* ».

C) S'HYBRIDER OU NE PAS S'HYBRIDER : LA EST LA QUESTION... DU MANAGER !

Dans le contexte d'hybridation généralisée décrit par Bertrand Calenge⁶², qui touche la société dans son ensemble avant même d'impacter les bibliothèques et leurs personnels, le manager est-il poussé à s'hybrider lui-même ? Est-il tenté de le faire ? C'est sans doute sur la question de l'hybridation du manager que les professionnels interviewés se sont montrés à la fois les plus catégoriques, mais aussi les plus divisés. Tout est question de point de vue, selon que l'on prend en compte en priorité le rôle de chef d'équipe, de pilote, de stratège ou encore de décideur du manager. Un point semble toutefois remporter une certaine adhésion : le directeur de bibliothèque n'est pas un manager comme les autres.

1. Du pour et du contre

« Aujourd'hui, on est tous hybrides. En tout cas, il faut tous qu'on le soit. »

Virginie Eck

« Si le manager devient hybride, c'est qu'il est trop dans l'opérationnel. Il doit comprendre l'opérationnel, mais ne pas en faire. (...) Si je voulais m'hybrider, je n'aurais pas le temps de faire autre chose. »

Yann Marchand

Dans les propos des professionnels qui reconnaissent au manager une certaine hybridité revient tout d'abord l'idée selon laquelle celui-ci ne peut pas, de fait, rester à l'écart d'un processus de transformation global qui affecte ses personnels. Il est en quelque sorte tenu de participer à un mouvement auquel il ne

⁶² Op. cit.

peut pas réellement se soustraire. C'est notamment ce que laisse entendre Virginie Eck dans la citation mise en exergue, qui sous-entend que chacun des membres de la bibliothèque est concerné – qu'il le veuille ou non –, manager compris.

Elle poursuit toutefois en développant une idée qu'elle illustre à la lumière de son expérience, lorsqu'elle a pris pour la première fois la direction d'une bibliothèque : « *J'ai vraiment eu l'impression de commencer un nouveau métier, sans être préparée à ça. Malgré le fait d'avoir passé un concours, on découvre une réalité nouvelle au moment de la prise de poste avec une responsabilité d'établissement, donc d'équipe* ». Autrement dit, endosser pour la première fois le rôle de directrice ou de directeur d'établissement implique de subir une transformation, y compris lorsqu'on connaît déjà l'environnement des bibliothèques. Ce qui n'a rien d'étonnant en soi dans la mesure où cette fonction nécessite des compétences spécifiques, que le manager nouvellement nommé va acquérir pour certaines sur le terrain, au fil du temps. Mais il y a là également, nous semble-t-il, l'idée selon laquelle le saut qualitatif que constitue la nomination sur un poste de direction doit s'accompagner, nécessairement, chez le professionnel concerné, d'un apport supplémentaire. Ce que nous avons mis en évidence à propos du processus d'hybridation décrit par Bernard Andrieu et Jacques Perriault.

Pour Sophie Bertrand, c'est plutôt « *la richesse des expériences professionnelles et le désir d'innovation* » qui font du manager un « *être hybride* ». Il s'agit là d'une transformation plus naturelle, qui résulte de l'expérience engrangée par le manager au cours de sa carrière, au gré des postes qu'il est amené à occuper successivement. Il n'est pas surprenant de noter également une référence à l'innovation – une notion très à la mode, y compris dans le milieu des bibliothèques, qui recouvre néanmoins des réalités très différentes en fonction des établissements – qui peut être considérée dans une certaine mesure comme une réponse à la nécessité de s'hybrider pour satisfaire au mieux les attentes des usagers, comme nous le verrons plus loin.

Jérôme Pouchol préfère quant à lui parler d'« agilité » plutôt que d'hybridité à propos du manager en bibliothèque : « *Je ne sais pas s'il s'agit d'hybridité. Il doit nécessairement gagner en agilité. Être le chef [d'orchestre], évaluer, prendre des décisions, mais aussi devenir plus agile, y compris dans ses repères de manager* ». Nous pouvons éclairer ses propos grâce à la définition que propose Cécile Dejoux : « *Être agile, c'est avoir la capacité d'apprendre et de désapprendre. Le manager agile est celui qui acceptera d'avancer sans savoir où on va, de développer un projet sans savoir de quelles ressources il dispose, de changer de rôles suivant les projets et les contextes (il passera de l'expert, au coach, au manager et au formateur)* »⁶³. Ainsi, dans un contexte de changement, le manager ne s'hybriderait pas vraiment, mais il serait amené à faire preuve de souplesse, d'adaptabilité, de flexibilité. Autant de compétences comportementales que le manager qui souhaite développer un projet en méthode agile doit mettre en œuvre, comme le rappelle Gildas Illien. Lequel précise en outre que l'un des effets de cette méthode est justement d'accroître la porosité entre les métiers⁶⁴. Ce qui nous amène à nous interroger sur le lien entre agilité et hybridité et à nous demander si elles ne

⁶³ DEJOUX, Cécile. *Du manager agile au leader designer*. 3^{ème} édition. Paris, Dunod, 2017. (Les topos).

⁶⁴ « *Un aspect qui peut paraître autant une difficulté qu'une force de la méthode concerne le rapprochement des métiers. L'agilité rapproche en effet considérablement bibliothécaires et informaticiens. Elle crée de l'acculturation, de la porosité entre ces communautés métiers, elle conforte des polyvalences.* », op. cit.

pourraient pas, dans une certaine mesure, être perçues comme les deux faces d'une même pièce.

Jérôme Pouchol poursuit par ailleurs en affirmant que le manager doit être dans une démarche volontariste vis-à-vis du changement. « Il doit nécessairement *élargir l'assiette de ses compétences, par la pro-activité, la veille, y compris au-delà de son métier. (...) C'est dans le stratégique que l'on doit être proactif, requestionner ses pratiques. En tout cas, on ne peut pas imposer à ses subordonnés, ses collaborateurs, de se mettre en danger sans une dimension d'exemplarité* ». Nous pouvons sur ce point donner un éclairage théorique à l'idée de pro-activité, en évoquant les travaux d'Henry Mintzberg, auteur de nombreux ouvrages de référence sur le management et la sociologie des organisations⁶⁵. Mintzberg propose en effet un cadre conceptuel pour penser l'efficacité managériale dans son contexte. Il nomme « *fil conducteurs* » les cinq éléments nécessaires que le manager doit assembler pour conférer de l'efficacité à son action : réflexion, collaboration, analyse, expérience et proaction⁶⁶. A propos du « fil de la proaction », il écrit : « *J'utilise le terme « proactif » plutôt qu'« actif » pour montrer que ce fil concerne les managers qui prennent des initiatives : ils déclenchent l'action plutôt que de se contenter de réagir à ce qui se passe* ». Ainsi, le manager « *proactif* » est engagé dans une dynamique d'évolution, voire même l'anticipe.

Un autre argument avancé par Jérôme Pouchol nous semble également important : le fait que le manager se doit d'être exemplaire vis-à-vis de son équipe. Ce qui, en termes de conduite du changement, suppose qu'il accepte lui aussi une certaine prise de risque, au principe qu'il l'exige également de ses agents à qui il demande de s'hybrider en élargissant leur socle de compétences. Nous sommes donc bien, là encore, en présence du manager agile qui accepte l'incertitude, l'aléa, la remise en question, et donc qui expérimente lui aussi la prise de risque. Et nous retrouvons l'idée de départ, développée par Virginie Eck, selon laquelle l'hybridité touche tous les personnels de la bibliothèque.

Toutefois, certains des professionnels interrogés ne partagent pas – ou tout du moins pas totalement – cet avis. Selon eux, le manager n'est pas directement concerné par l'hybridation. Ainsi, pour Lionel Dujol : « *Le manager ne s'hybride pas lui-même. Mais hybrider sa réflexion, oui !* ». Il entend par là que, si le manager reste dans une certaine mesure à l'écart d'un processus qui peut toucher potentiellement le reste de son équipe, il doit néanmoins se remettre en question en permanence. Ainsi, la particularité du manager, dans un contexte de changement, est qu'il ne se transforme pas lui-même. Mais il doit rester perméable aux idées qui peuvent nourrir sa réflexion, et donc par ricochet la représentation qu'il se fait de son rôle de manager. Un argument qui peut s'entendre également dans le sens où le manager, qui incarne l'institution soumise à des turbulences, doit également témoigner d'une certaine stabilité afin de rassurer ses équipes.

Yann Marchand va plus loin, en ce qu'il considère pour sa part qu'il n'est pas souhaitable que le manager s'hybride. Il se fonde notamment sur la nature des missions exercées par celui-ci – et précisément celles du directeur de bibliothèque – pour montrer qu'elles ne s'y prêtent pas, par nature. Il établit en

⁶⁵ MINTZBERG, Henry. *Manager, l'essentiel. Ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*. Paris, Vuibert, 2014.

⁶⁶ Comme nous le voyons ici, Henry Mintzberg propose une approche systémique de l'efficacité managériale efficace, basée sur un mode de pensée complexe.

effet un lien direct entre le fait de s'hybrider et celui d'être dans l'opérationnel. Ce que le manager ne doit pas être, par définition.

Ce qui nous amène à considérer en quoi la fonction de direction, en bibliothèque est particulière, et distingue celle ou celui qui l'exerce des autres managers – qu'ils fassent eux aussi partie de l'équipe, ou bien qu'ils exercent des fonctions équivalentes au sein de l'autorité de tutelle.

2. Le directeur de bibliothèque : un manager comme les autres ?

« Il peut difficilement être quelqu'un qui n'est pas du métier. Pas par corporatisme, mais car on touche aux contenus, à la connaissance, fonction scientifique. (...) Beaucoup de chemin à faire encore (...) Volonté d'avoir des profils managériaux. On voit bien qu'on est dans des réflexes et des réflexions managériaux. »

Christophe Pérales

« Le directeur de bibliothèque doit devenir un manager, c'est peut-être ça la difficulté. »

Yann Marchand

« ... un émissaire, un ambassadeur de son service. (...) Je passe énormément de temps à faire ça. C'est assez impalpable, abstrait pour les personnels qui sont sur le terrain. »

Johann Berti

La fonction de direction en bibliothèque est-elle une fonction managériale comme les autres ? La question mérite d'être posée ici, en ce qu'elle fait aujourd'hui débat au sein de la communauté des personnels de direction de BU, comme nous allons le montrer.

Mais intéressons-nous tout d'abord à la nature de cette fonction. Comme le rappelait sans ambiguïté le rapport de l'IGB rendu en 2013⁶⁷, précédemment cité : « *La fonction de direction de bibliothèque demande en effet, pour être correctement assurée, une double compétence administrative et scientifique* ». Une double compétence qui assure jusqu'à présent aux seuls conservateurs et conservateurs généraux des bibliothèques de pouvoir prétendre à cette fonction en raison de leur statut, lequel les consacre en tant que « *personnel scientifique des bibliothèques* »⁶⁸. Mais le même rapport poursuivait en mettant en avant le paradoxe suivant : « *La fonction de direction ne peut se limiter pour autant à la*

⁶⁷ « Quels emplois dans les bibliothèques ? Etat des lieux et perspectives », op. cit.

⁶⁸ Voir l'article 1^{er} du décret n°92-26 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des conservateurs des bibliothèques et du corps des conservateurs généraux des bibliothèques.

seule activité de management, au risque de voir s'épuiser très vite le dynamisme technique et scientifique d'un établissement. Elle ne peut davantage se réfugier dans la seule compétence-métier ou dans la seule légitimité scientifique en délaissant la gestion quotidienne, l'animation d'équipes, le partenariat constant avec les équipes politiques et administratives de la collectivité et les réseaux professionnels ». Ainsi, le directeur de bibliothèque serait tiraillé au quotidien entre son rôle de manager et celui de professionnel des bibliothèques, doté en outre d'une compétence scientifique que lui confère là encore son statut.

Le rapport conjoint de l'IGAENR et de l'IGB, également évoqué précédemment⁶⁹, insiste quant à lui sur l'accentuation, tant du caractère scientifique du métier de conservateur, que de sa dimension managériale : « *Un des changements profonds induits par le numérique, qui renforce le caractère scientifique du métier de conservateur, tient aux interactions entre les formes d'appropriation du document numérique et les connaissances ou les recherches ou plus largement les pratiques, notamment culturelles, développées à partir de leur usage* ». Il complète par ailleurs sur ce point en précisant que : « *les conservateurs sont amenés à reconfigurer périodiquement les espaces des bibliothèques ou à imaginer de nouveaux espaces – les learning centres – aux fonctions hybrides entre documentation, enseignement, recherche et animation culturelle* ». Enfin, il conclut que : « *le management des bibliothèques devient un aspect de plus en plus affirmé du métier et nécessite de leurs directeurs des capacités de pilotage stratégique en lien étroit avec la direction des institutions dont ils dépendent* ». Loin de s'effacer au seul profit de la dimension managériale, la compétence scientifique du directeur-conservateur de bibliothèque semble donc l'asseoir dans sa fonction, en ce qu'elle fait de lui un manager d'un genre unique.

Toutefois, un débat porté par l'ADBU a récemment relancé la question de la transformation du poste de directeur de SCD en emploi fonctionnel. Ce type d'emploi – assez singulier au sein de la fonction publique et qui concerne principalement des fonctions d'encadrement supérieur, telles celles de DGS par exemple – se caractérise par une certaine précarité, liée à la nature discrétionnaire de la nomination dont le fonctionnaire concerné fait l'objet de la part de son autorité hiérarchique. S'agissant du directeur de SCD, celui-ci est aujourd'hui nommé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, sur proposition du président de l'université⁷⁰. Or, sous l'effet de l'élargissement de l'autonomie des universités, la question de la nomination du directeur du SCD par le président de l'établissement lui-même, et de la possibilité d'occuper un mandat, renouvelable une fois seulement, s'est reposée de façon insistante. L'ADBU réunie en assemblée générale extraordinaire en novembre 2017 a donc décidé d'avancer sur cette question en donnant mandat à son conseil d'administration, lequel s'est prononcé en janvier 2018 en assemblée générale à une assez large majorité en faveur de la création d'un emploi fonctionnel pour le directeur de SCD. Si cette transformation devait être actée, cela pourrait impliquer également que des représentants d'autres corps que ceux des conservateurs et conservateurs généraux puissent postuler à cette fonction.

⁶⁹ « Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques », op. cit.

⁷⁰ Voir le décret n°2011-996 du 23 août 2011 relatif aux bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur créées sous forme de services communs, désormais codifié dans le Code de l'éducation.

Il n'en reste pas moins que le directeur de SCD consacre aujourd'hui déjà une large part de son temps à représenter le service dont il a la responsabilité auprès de sa tutelle et est engagé dans une négociation et un dialogue constants pour défendre ses budgets, valoriser l'action de ses personnels au service de la communauté universitaire, et de façon générale rendre sa bibliothèque visible au sein de l'établissement, comme le rappellent certains professionnels interrogés. Pour Johann Berti, le directeur est « *quelqu'un qui va quand même d'abord, avant tout, valoriser ce qui est fait par son service auprès de la tutelle. Expliquer ce qu'on fait, communiquer, rendre compte... Jouer ce rôle très fort* ». C'est en cela qu'il emploie les termes d'« *émissaire* » et d'« *ambassadeur* » du SCD. Comme le souligne Yann Marchand, ce rôle passe par une attention de plus en plus tournée vers l'extérieur, en direction des autres services de l'établissement et de sa gouvernance : « *Aujourd'hui, il faut suivre l'actualité de son université. Il y a beaucoup plus de sollicitations, avec des délais beaucoup plus courts* ». Le directeur du SCD doit ainsi produire des éléments dans le cadre du dialogue budgétaire, mais également en vue de l'élaboration du contrat d'établissement et éventuellement du contrat de site, si l'université fait partir d'une COMUE ou d'une association d'établissements.

Anne Boraud souligne une dimension très importante du dialogue engagé par le directeur du SCD avec la gouvernance de l'université : « *On sait tous que si on veut être audible, il faut choisir des termes, un vocabulaire qui n'est pas centré sur notre métier, qui s'ouvre. La difficulté là-dedans : (...) ne pas s'uniformiser !* ». Autrement dit, il se trouve pris entre la nécessité de tenir un discours qui « parle » aux tutelles – donc quelque part de gommer en partie ce qui fait sa spécificité – et celle de conserver son identité. D'où un risque d'uniformisation derrière lequel nous pourrions déceler, de manière fugace, une certaine forme d'hybridation.

En résumé, l'hybridité ne modèle pas fondamentalement les représentations et les pratiques managériales. Elle les interroge dans ce qu'elles ont d'essentiel : donner du sens, être à l'écoute, aider les membres de son équipe à se réaliser dans leurs aspirations tout en tenant compte de leurs capacités. Un management résolument bienveillant.

III. LE RECOURS A L'HYBRIDITE : UNE OPPORTUNITE PARMIS D'AUTRES DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

« *Manager, c'est bien souvent tout au contraire être dans l'obligation d'agir (et vite, de préférence) et de faire preuve d'opportunisme.* »⁷¹

« *Manager : c'est l'art de piloter une entité en trouvant un équilibre permanent entre les enjeux de l'entreprise et ceux des collaborateurs. Cela conduit – le manager – à maintenir ou renforcer l'adaptabilité de son entité en clarifiant les orientations, en impliquant les collaborateurs dans son évolution, en régulant les dysfonctionnements, en favorisant les changements.* »⁷²

Comme nous l'avons montré, le recours à l'hybridité peut constituer une réponse ponctuelle à l'injonction de transformation qui touche la bibliothèque et ses personnels. L'hybridité peut donc être perçue comme une étape nécessaire dans la voie du changement, dans un contexte lui-même mouvant et donc encore largement incertain quant à la nature même de son évolution. Comme nous l'avons esquissé par ailleurs, elle est au service d'un projet. Toutefois, elle n'est pas l'unique solution à la disposition du manager. Celui-ci est en effet en droit de s'interroger s'il ne vaudrait pas mieux, dans certains cas, avoir recours à des collaborations extérieures plutôt que de faire le choix de l'hybridité.

A) UN « PHENOMENE » QUI N'EST PAS ENCORE « BANALISE »

« *HYBRIDE : (...); devrait tomber en désuétude quand le phénomène sera banalisé.* »⁷³

Comme nous l'avons rappelé en introduction, l'institution bibliothèque est devenue hybride sous l'effet du numérique – notamment-, lequel a entraîné un dédoublement du modèle traditionnel de la bibliothèque qui préexistait jusqu'alors. Christophe Evans écrivait ainsi en 2012 : « *C'est le principe de ce que l'on appelle aujourd'hui la bibliothèque hybride : une institution physique qui propose des ressources traditionnelles et des services numériques sur place, doublée d'une*

⁷¹ PÉRALES, Christophe, dir. *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne, Enssib, 2015. (Boîte à outils).

⁷² BÉRIOT, Dominique. *Manager par l'approche systémique*. Paris, Eyrolles, 2014.

⁷³ DANIS, Sophie. « Glossaire ». Dans *Le métier de bibliothécaire*. ALIX, Yves, dir. 12^{ème} édition. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2013.

bibliothèque virtuelle »⁷⁴. Mais alors qu'il semble aujourd'hui de mise qu'une bibliothèque – quelle que soit sa nature – propose à ses usagers des services en ligne, accessibles en tout lieu et à tout moment, comment expliquer que le phénomène de l'hybridité ne soit pas encore « banalisé », comme Sophie Danis en faisait l'hypothèse ? Pourquoi ce processus de transformation s'est-il maintenu et déplacé, au point de concerner désormais le personnel de la bibliothèque ? Et si l'hybridité n'était en somme qu'une manifestation de l'évolution du métier de bibliothécaire ? Pour certains managers, elle a en effet vocation, à terme, à devenir la norme. Autrement dit, ce qui constitue aujourd'hui l'exception pourrait demain devenir la règle.

1. L'hybridité, ou la confusion des genres ?

« Est-ce que c'est de l'hybridité ou une évolution ? Où est la frontière, où est le curseur ? »

Anne Boraud

« Je crois qu'on confond deux choses : l'évolution des métiers de l'information (...) et le fait d'avoir besoin de recruter des personnels qui ont des profils différents. (...) Chacun son métier (...) Les métiers de la doc évoluent déjà suffisamment. »

Christophe Pérales

Dans l'éditorial qui ouvre le dossier du numéro paru en décembre 2017 du *Bulletin des bibliothèques de France*, intitulé fort à propos « Métiers en (r)évolution ? », Reine Burki affirme clairement que le fait de posséder ou d'acquérir des compétences comportementales est aujourd'hui le véritable enjeu de notre profession, plus encore qu'un élargissement de l'assiette de nos compétences techniques ou opérationnelles : « Si « révolution » il y a, elle n'est pas tant à chercher dans l'acquisition de savoir-faire opérationnels, ou dans la revendication de nouveaux périmètres d'expertise, que dans les compétences émergentes que recouvrent les soft skills. Car ce sont bien l'ouverture d'esprit, la flexibilité, les capacités à s'adapter et à médiatiser qui renouvellent aujourd'hui nos métiers ». Des compétences auxquelles les professionnels des bibliothèques doivent donc s'ouvrir pour dynamiser un métier bousculé par des évolutions sociétales et technologiques majeures. Ce qui pose de fait la question suivante : et si la recherche d'hybridité était en réalité une fausse piste, et masquait l'urgence à prendre en compte cette manifestation nouvelle de l'évolution du métier de bibliothécaire que représente, entre autres, l'adaptabilité au changement ? Plus grave encore : ne serions-nous pas en train de nous fourvoyer en recherchant une mixité artificielle avec d'autres métiers, au risque de provoquer au sein de la communauté des professionnels des bibliothèques une crise identitaire, laquelle est une menace potentielle du processus d'hybridation ?

⁷⁴ EVANS, Christophe. « Actualité et inactualité des bibliothèques au XXI^eme siècle ». Dans *Le Débat*, 2012/3, n° 170, pp. 63-69.

Bertrand Calenge mettait ainsi en garde la profession contre le risque d'une confusion des genres – dont l'hybridation pourrait être tenue, en partie, pour responsable – alors qu'il ne s'agirait au fond que de faire évoluer le métier de bibliothécaire : « *On le devinerait presque, le nouveau bibliothécaire devrait devenir simultanément éditeur, journaliste, documentaliste, et pourquoi pas community manager, curateur ou data manager ? Plaisanterie bien sûr : ces différents qualificatifs et points de vue ne font que marquer l'évolution de son métier vers une habileté accrue à manipuler une information de moins en moins encapsulée, auprès des publics d'une collectivité de plus en plus imbibée d'information et désireuse de trouver les bonnes pistes, les bonnes méthodes, les savoirs qui lui permettront de comprendre le monde comme de se comprendre elle-même* »⁷⁵. Nul besoin donc, pour le bibliothécaire, de chercher à se démultiplier ou à vouloir changer de nom en endossant d'autres casquettes professionnelles. L'objectif est véritablement de prendre la mesure d'un changement qui porte avant tout sur la nature de l'information elle-même et les besoins d'utilisateurs en quête de sens.

Comme le montre par ailleurs la question posée par Anne Boraud, le débat entre évolution et hybridation est d'autant plus légitime que la frontière est parfois mince entre les métiers des bibliothèques et ceux de l'informatique, de la communication, de l'enseignement ou encore de la *data*. Les zones de frottement qui se manifestent dans la pratique – nombreuses et diverses – contribuent elles aussi, dans une certaine mesure, à alimenter la confusion. Le manager, pour en revenir à lui, doit ainsi veiller à contenir une envie ou un besoin d'hybridation dans les limites d'une évolution rendue nécessaire – en ce qu'elle traduit une réaction normale de la profession à l'injonction de transformation déjà évoquée – s'il ne veut pas contribuer indirectement à précipiter une mutation trop radicale de l'« espèce » bibliothécaire.

L'accueil de compétences professionnelles extérieures – que l'ABF appelait de ses vœux en 2009, lors de son congrès –, si elle est légitime en ce qu'elle constitue comme nous l'avons montré une source d'enrichissement incontestable pour la profession, doit-elle nécessairement déboucher sur une hybridité de fait ? La motion de l'ABF tendait surtout à lutter contre une certaine forme de corporatisme. Une tentation naturelle qui n'est toutefois pas l'apanage des professionnels des bibliothèques, et qui doit être dénoncée en ce qu'elle peut conduire au repli sur soi, mais également à l'immobilisme. Mais accueillir en son sein de nouvelles compétences ne signifie pas pour autant perdre son identité.

Pour Christophe Pérales, écarter la notion d'hybridation au profit de celle d'évolution est aussi, d'une certaine façon, une question de respect et de modestie, dont les bibliothécaires se doivent de faire preuve à l'égard de professions connexes. Il affirme en effet qu'il nous faut « *être très respectueux des métiers qui nous entourent* », et poursuit son propos en employant l'expression « *on ne s'improvise pas...* » – autrement dit informaticien, juriste ou encore enseignant-chercheur. Une manière de garder à l'esprit que chaque métier exige des compétences propres qui ne se décrètent pas, et dont il n'est pas non plus question de chercher à tout prix à les développer au sein d'une profession déjà soumise à des transformations. Il insiste toutefois sur le fait que cette attitude n'est pas synonyme de corporatisme. Elle consiste selon lui simplement à montrer en quoi

⁷⁵ CALENGE, Bertrand. *Les bibliothèques et la médiation des connaissances*, op. cit.

chaque métier possède ses spécificités, et que la complémentarité est préférable à la mixité.

En va-t-il de même pour les métiers des archives et de la documentation, qui ont la particularité de partager avec celui des bibliothèques une même finalité : le traitement et la diffusion de l'information auprès d'utilisateurs dont les attentes sont à la fois de plus en plus précises et variées ? Il nous semble important d'observer de plus près ces trois professions qui entretiennent des liens évidents, mais dont les représentants montrent néanmoins qu'ils tiennent à leur identité. L'idée d'un rapprochement est pourtant ancienne. L'informatique en son temps, et aujourd'hui le numérique, les ont réunis en ce qu'ils modifient à la fois les pratiques des professionnels, et celles des publics. Ce sont en outre des métiers au service des utilisateurs. Enfin, la médiation constitue le socle commun de leur activité, au point que l'idée d'une convergence a parfois été avancée, le plus souvent pour des raisons d'opportunité – notamment en ce qu'elle permet plus de porosité entre ces professions. Pour Jean-Claude Utard, cependant, le terme d'hybridation est préférable à celui de convergence, dès que l'on évoque un rapprochement entre ces trois communautés professionnelles : « *Les métiers de la documentation font aujourd'hui face à une mutation technologique et sociologique sans précédent. Souplesse, adaptabilité, intégration de compétences nouvelles, capacité à changer et à innover doivent être leur mot d'ordre. La notion d'hybridation qui signale leur capacité à capter et accommoder outils et méthodes, d'où qu'ils viennent, est plus pertinente et plus dynamique. L'idée de convergence fait l'impasse sur la réalité des emplois et des milieux professionnels, celle de l'hybridation insiste sur la plasticité de nos métiers* ».

Selon Jean-Claude Utard, loin d'être une menace pour les métiers de l'information, l'hybridation est au contraire le signe de leur faculté naturelle à absorber le changement avec une certaine souplesse. Il ajoute même sur une note optimiste : « *Si les métiers des bibliothèques, des archives et de la documentation sont en devenir, la faculté d'hybridation qu'ils possèdent leur désigne un avenir* »⁷⁶. Ce qui nous amène à nous interroger sur le fait de savoir si la « frontière » et le « curseur », évoqués par Anne Boraud, ne seraient pas plutôt à rechercher du côté du caractère pérenne ou ponctuel de l'hybridité. Ces critères nous permettraient en effet de déterminer si nous sommes en présence d'une réponse souple aux évolutions à l'œuvre – dont l'hybridation peut être une manifestation – ou à l'inverse d'une tendance lourde, intimant aux professionnels de l'information l'ordre d'évoluer sous peine de compromettre leur avenir.

2. Le ponctuel et le pérenne : l'hybridité en quête de normalité ?

« J'ai toujours eu le sentiment que l'hybridité est quelque chose qui peut être passager. »

Yann Marchand

⁷⁶ Op. cit.

L'hybridité en bibliothèque n'est pas toujours l'arbre qui cache la forêt d'évolutions plus lourdes, et qui détournerait l'attention des professionnels concernés des véritables enjeux. Elle ne doit donc pas systématiquement être perçue comme une fausse réponse à la nécessité d'adaptation au changement. Il nous semble en effet intéressant de l'envisager, dans certains cas, comme une solution d'attente permettant aux managers de prendre la mesure de la nature et du degré des mutations à l'œuvre, et par ricochet d'anticiper sur ce que pourrait être l'avenir des métiers de l'information. C'est en tout cas ce dont semble convenir Anne Boraud lorsqu'elle affirme : « *Les profils hybrides sont une réponse pour se projeter vers les métiers de demain. Les choses vont tellement vite. (...) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est très, très difficile (...)* ». C'est également ce que Yann Marchand entend quand il évoque le caractère « *passager* » de l'hybridité, sa dimension ponctuelle. Deux points de vue qui nous amènent également à nous interroger sur le fait de savoir si certaines formes d'hybridité ont vocation à perdurer, et si d'autres disparaîtront d'elles-mêmes à l'issue de cette période de transformation.

Dans cette perspective, nous pouvons également nous demander si l'hybridité – qui reste aujourd'hui l'exception – ne deviendra pas demain la règle. Johann Berti semble en effet le penser lorsqu'il affirme qu'elle « *a vocation, à un certain stade, à devenir la norme* ». Autrement dit, l'hybridité entrerait dans un processus logique la conduisant naturellement à intégrer, in fine, le cadre de référence des profils métiers présents au sein de la bibliothèque. Une interrogation légitime qu'il convient toutefois de nuancer à l'aune des travaux du philosophe Bernard Andrieu. Selon lui, l'hybridation implique en effet un état perpétuellement instable, du fait même de sa nature mixte qu'elle ne cherche aucunement à stabiliser. Elle se caractérise donc avant tout par une plasticité liée à la nécessité qu'elle éprouve à s'adapter en permanence à son environnement. Elle ne doit pas conduire à la recomposition d'un être fini, mais bien plutôt rester au stade du devenir et de la « *multiplicité de possibles* ». Ainsi, dans la mesure où il est le siège de la cohabitation de deux parts de lui-même désormais liées, bien que différentes et étrangères l'une à l'autre – originelle pour la première, et rapportée pour la seconde –, « *l'hybride n'appartient pas à une seule norme* »⁷⁷.

Bernard Andrieu montre par ailleurs que le fait de ne pas choisir entre les deux composantes de sa nouvelle identité – dans le but de préserver sa nature indéfinie – conduit fatalement l'être hybride à ne pas pouvoir attribuer à l'une ou l'autre la paternité de son propre devenir. L'hybridité ne peut donc, en aucune manière, devenir la norme. Ce qui provoque une difficulté supplémentaire dans la mesure où la normalisation est synonyme d'acceptation et de légitimation au sein de notre société contemporaine : « *En voulant rester entre les deux, mixte et mélangée, l'hybridation pose le problème de sa normalisation sociale, alors même que l'assignation au corps propre et à l'identité unique est devenue une exigence pour la reconnaissance sociale* ». Par analogie, il nous semble possible de conclure que la normalisation du sujet hybride au sein de la communauté des professionnels des bibliothèques n'est pas viable, du fait même de sa recomposition permanente. Pour en revenir à la définition proposée par Sophie Danis, le phénomène de l'hybridité n'aurait donc pas vocation à être « *banalisé* ».

Toutefois, il nous semble important d'affirmer que l'hybridité ne doit pas être rejetée au motif qu'elle ne rentre pas dans une norme acceptable aux yeux de

⁷⁷ ANDRIEU, Bernard. « L'hybridation est-elle normale ? ». Dans *Chimères*, 2011/1, n°75, pp. 17-32.

la communauté des professionnels des bibliothèques, du fait même de son instabilité. Comme le précise en effet Bernard Andrieu : « *La compréhension de ce devenir hybride et de cette disjonction dynamique entre l'ancien et le nouveau, entre le même et l'autre, ouvre la perspective d'une interaction dynamique entre les deux, là où la colonisation de l'un à la place de l'autre échoue* ». L'hybridité n'est donc pas une menace pour l'avenir des bibliothèques dans la mesure où elle n'a pas de velléité de domination, ni ne tend à imposer sa plasticité comme un standard, dans un environnement professionnel où l'instabilité est déjà de mise.

B) L'HYBRIDITE DANS SES RAPPORTS AVEC...

1. La transversalité

« *Les profils hybrides sont plus transverses.* »

Anne Boraud

« *Dans les bibliothèques, on a été extrêmement loin dans l'hyper-spécialisation. Aujourd'hui, on est obligés de revenir vers plus de polyvalence.* »

Franck Queyraud

La transversalité s'est invitée depuis plusieurs années déjà dans les organigrammes des bibliothèques, où elle est venue remplacer progressivement une organisation marquée par la hiérarchisation des fonctions et la spécialisation des compétences. Il est important de noter qu'elle concerne aussi bien les bibliothèques universitaires que les bibliothèques de lecture publique. S'agissant des premières, elle se justifie d'autant plus que la fonction documentation est avant tout considérée au sein des universités comme une fonction de soutien à la formation et la recherche, ce qui la conduit à entretenir des liens avec l'ensemble des services et des composantes. Une mission transversale par nature, dont le caractère est aujourd'hui renforcé à la faveur de mouvements de recomposition territoriale, qui se traduisent par le regroupement de nombreux établissements d'enseignement supérieur⁷⁸. Dans les secondes, elle vient contrebalancer un phénomène ancien de spécialisation des personnels – voire d'« *hyper-spécialisation* », comme le souligne Franck Queyraud – reposant aussi bien sur une approche par les publics – adultes, jeunesse, petite enfance – que par les supports – livre, CD audio, DVD. Un mouvement qui se traduit aujourd'hui par un décloisonnement des espaces et une plus grande polyvalence au sein des équipes. Comme le soulignait toutefois Joëlle Muller au moment de l'apparition des

⁷⁸ Sur la question de la transversalité et de la multidisciplinarité de la fonction documentaire au sein des universités, dans le contexte actuel des regroupements d'établissements, nous renvoyons à l'article suivant : CL AUD, Joëlle. « La documentation dans le paysage universitaire : l'impact de la structuration territoriale des établissements d'enseignement supérieur sur la politique documentaire des universités ». dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n°12, pp. 18-24. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-12-0018-002>.

premières organisations transversales, le risque principal que celles-ci comportent réside dans « *des chevauchements de responsabilités et de territoires* »⁷⁹. Ce qui suppose de la part des managers de porter une attention particulière à ce qu'elles ne génèrent pas de conflits internes entre les personnels.

La transversalité est également recherchée par les bibliothèques qui souhaitent développer de nouveaux modes de collaborations internes, basés sur la participation et la transmission au sein des équipes. Dans un article récent, Hélène Leblois et Raphaële Gilbert reviennent ainsi sur le modèle de l'organisation apprenante⁸⁰ – qui séduit aujourd'hui de nombreux établissements – et dont elles rappellent l'objectif majeur : « *favoriser la montée en compétences des équipes au moyen du partage entre pairs* », en complément de la formation traditionnelle⁸¹. Elles précisent notamment que « *l'organisation du travail transversale décloisonnée* » est l'un des principaux leviers permettant de mettre en place un tel modèle. Elles montrent également en quoi une telle organisation contribue – au-delà même du développement des compétences de chacun – à renforcer l'esprit d'équipe et d'entraide entre collègues. Leur propos est illustré par l'expérience conduite au sein du réseau des médiathèques de Choisy-le-Roi, qui s'est doté en 2013 d'un organigramme transversal, faisant une large place à la polyvalence des personnels. Là où la spécialisation des compétences avait cours jusqu'alors, chaque membre de l'équipe intervient désormais dans plusieurs pôles – Médiation, Accueil, Aménagement des espaces, Ressources documentaires – et se retrouve ainsi amené à croiser idées et compétences avec l'ensemble de ses collègues.

Ce retour d'expérience nous intéresse tout particulièrement dans la mesure où, comme le précisent Hélène Leblois et Raphaële Gilbert, le second levier actionné par l'équipe des médiathèques de Choisy-le-Roi pour devenir une véritable organisation apprenante repose sur « *le recrutement de profils diversifiés* » – dont elles citent par ailleurs des exemples : « *sociologues, travailleurs sociaux, professionnels formés à l'accueil du public adolescent, communicants, aménageurs d'espaces, etc.* ». Elles insistent notamment sur le fait que cette diversité d'origines professionnelles constitue une source d'enrichissement, directement responsable d'un supplément de créativité et d'innovation au bénéfice de toute l'équipe, et au-delà au bénéfice des usagers, en raison d'une offre de services entièrement renouvelée et parfaitement adaptée à leurs attentes. Elles montrent par ailleurs en quoi la recherche de compétences spécialisées – au travers de ces recrutements hybrides – n'est en aucun cas contradictoire avec la volonté d'introduire de la polyvalence au sein des équipes. Un objectif rendu possible par la transversalité de l'organisation adoptée : « *La spécialisation reste donc un facteur de choix important lors des recrutements, mais l'organisation du travail visera ensuite à diversifier les compétences, l'innovation et la qualité des projets naissant en partie de la capacité à faire synthèse de différents savoirs et savoir-faire* ». Il nous semble donc possible de déduire de cette expérience que la combinaison transversalité-hybridité-polyvalence peut

⁷⁹ MULLER, Joëlle. « Les acteurs et l'organisation du travail ». Dans *Bibliothécaire, quel métier ?* CALENGE, Bertrand, dir. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2004. (Bibliothèques).

⁸⁰ Pour une approche plus complète de la notion d'organisation apprenante dans le contexte des bibliothèques publiques, nous renvoyons à l'ouvrage dirigé par Christophe PÉRALES, déjà cité.

⁸¹ GILBERT, Raphaële, LEBLOIS, Hélène. « Mettre en œuvre une organisation apprenante dans les bibliothèques publiques ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n°13, pp. 86-90. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0086-010>.

conduire à l'émergence d'un modèle de bibliothèque à la fois bienveillant pour ses personnels, et performant pour ses usagers.

Les conclusions tirées par Anne Boraud à l'issue de la démarche qu'elle a menée en vue de la création d'un *learning center* au sein de l'université de Haute-Alsace nous semblent également devoir être rapportées ici. En effet, elles renforcent elles aussi l'idée de l'existence d'un lien étroit entre transversalité de l'organisation, polyvalence des équipes et hybridité des compétences⁸². A partir de l'analyse de plus d'une centaine de contributions recueillies au cours de l'année universitaire 2016-2017, Anne Boraud montre en quoi le *learning center* – en tant que modèle d'équipement – véhicule l'image d'une véritable organisation apprenante, basée sur un mode de fonctionnement transversal, polyvalent et collaboratif. S'agissant des compétences que les professionnels travaillant dans ces lieux sont supposés détenir, elles s'articulent principalement autour des notions de pluralité et de diversification, lesquelles renvoient elles-mêmes à la notion d'hybridation. Il s'agit avant tout de « *compétences douces* » – les fameuses *soft skills* que nous avons déjà évoquées – dont les bibliothécaires interrogés reconnaissent qu'elles viennent « *en plus* » des compétences traditionnelles – acquises par le biais de la formation initiale ou continue, et désignées par Anne Boraud sous le nom de « *hard skills* », pour les distinguer des précédentes – sans toutefois qu'elles ne s'y substituent. Le *learning center* peut donc être considéré dans une certaine mesure, nous semble-t-il, comme le lieu privilégié où s'opère une synergie entre transversalité, polyvalence et hybridation.

Nous terminerons sur ce point en évoquant le rôle du manager dans la mise en œuvre et la réussite de ce triptyque. Comme nous l'avons montré, le recours à l'hybridité repose souvent sur la volonté de recruter des profils d'experts, venant compenser une lacune au sein des équipes. N'y aurait-il donc pas une certaine contradiction dans le fait d'associer l'hybridité à la transversalité et à la polyvalence ? Pour Reine Burki, c'est précisément à ce niveau que le manager intervient, en apportant une fluidité indispensable pour que l'alchimie opère : « *Profils hybrides, équipes diversifiées, organisations apprenantes et recomposition d'organigrammes à l'épreuve de la transversalité... L'évolution des métiers passe aussi par le terrain managérial : assouplir les dispositifs, accompagner des modes de travail collaboratifs et des compétences relationnelles devenues incontournables* »⁸³. Il en va donc de la responsabilité du manager, car c'est à lui que revient la mission de conduire son équipe sur la voie du changement, sans risquer de perdre certains de ses membres en cours de route.

2. L'innovation

Si l'innovation – en tant que processus – a été conceptualisée par Joseph Schumpeter en 1911, il n'en reste pas moins qu'elle constitue un objet de recherche relativement récent dans le domaine des sciences sociales. Elle présente en outre la particularité de se situer au croisement des disciplines économiques,

⁸² BORAUD, Anne. « Quelles compétences pour les professionnels au *Learning Center* ? De l'opinion à l'utopie ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n°13-14, pp. 38-45. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0038-005>.

⁸³ Op. cit.

sociologiques, politiques et de gestion. Le « Livre vert sur l'innovation » – publié par la Commission européenne en 1995 – en propose la définition suivante : « [L'innovation] consiste à produire et exploiter avec succès la nouveauté dans les domaines économique et social. Elle offre des solutions inédites aux problèmes et permet ainsi de répondre aux besoins des personnes et de la société ». Une analogie avec la notion d'hybridation nous semble donc possible⁸⁴.

Nous proposons de prolonger cette approche sémantique du lien entre innovation et hybridation par une illustration plus anecdotique, mais qui nous semble néanmoins éclairante. Dans le cadre d'une intervention à l'Enssib sur la thématique « Innover en bibliothèque », mes camarades de la promotion DCB 26 Nina Simone et moi-même avons été invités par notre formatrice à proposer chacun un terme pour définir l'innovation. Cet exercice de mise en jambe intellectuelle a donné lieu à des suggestions intéressantes, que nous reprenons pour partie ici dans l'optique de cerner les représentations que cette notion englobe, et de voir en quoi elles peuvent être mises en relation avec l'idée d'hybridation. Parmi ces propositions, un premier ensemble peut être composé à partir des termes possédant un lien direct avec la définition que nous venons de rappeler : « transformation », « processus », « évolution », « adaptation ». Un deuxième, plus hétérogène, nous semble renvoyer dos à dos le caractère novateur de l'innovation – « rupture », « décentrement » – et son côté parfois surfait – « polysémique », « lapalissade »⁸⁵. Un troisième groupe peut être formé autour des termes « politique », « injonction » et « langage », insistant sur l'aspect *marketing* de cette notion. L'idée étant que les bibliothèques doivent aujourd'hui innover pour être visibles, et ainsi défendre leur légitimité auprès de leurs autorités de tutelle. Le terme « méditation » a également été proposé, pour traduire une certaine perplexité à l'égard d'une notion difficile à appréhender, conduisant par ailleurs à une forme de circonspection. Enfin, un verbe – le seul – a été suggéré à l'occasion de cet exercice, qui nous semble particulièrement fort : « survivre ». Il en irait donc de la pérennité même des bibliothèques dans la recherche de l'innovation, au risque de disparaître si elles ne répondent pas à cette exigence extérieure ? Comme nous le voyons à la lumière de cette expérience de remue-méninges impromptue, l'innovation fait émerger des interrogations assez similaires à celles que l'hybridation pose de son côté.

Considérons maintenant le point de vue développé par Eric Pichard à propos du management de l'innovation en bibliothèque, qu'il l'associe de manière étroite à la problématique de l'hybridité des profils⁸⁶. Après avoir précisé en quoi, selon lui, management et innovation sont deux concepts antagonistes – « *D'un côté, l'idée d'un chaos créatif, incontrôlable et parfois même destructeur, remettant en*

⁸⁴ NOAILLES, Patrice. « De l'innovation à l'innovateur. Pour une approche structuraliste de l'innovation ». Dans *La Revue des sciences de gestion*, 2011/1, n°247-248, p. 13-28.

⁸⁵ Derrière le terme « polysémique » se trouvait l'idée de l'ambivalence de la notion d'innovation, laquelle oppose généralement l'ancien et le nouveau avec une tendance certaine à déprécier ce qui a cours au profit de la nouveauté. Cette réflexion a par la suite amené une camarade à suggérer le nom du dieu romain Janus, qui illustre lui aussi cette idée d'ambivalence. Dans une même logique, le terme « lapalissade » insistait sur le fait que ce que l'on nomme aujourd'hui « innovation » a probablement toujours existé, sous des formes certes différentes mais dans une intention identique. Les bibliothécaires étant en outre les représentants d'une profession encline à se remettre en question, et donc particulièrement sensible à la question du renouvellement sous toutes ses formes. Enfin, nous pouvons mentionner le fait que l'expression « tarte à la crème » a été évoquée par deux fois au sujet de l'innovation. Elle n'a finalement pas été retenue au profit de termes plus consensuels, traduisant cependant l'idée d'une notion largement vidée de son sens, du fait d'un emploi trop fréquent, désignant par ailleurs des réalités très contrastées.

⁸⁶ PICHARD, Eric. « Manager l'innovation en bibliothèque : espoirs, paradoxe et dépassement ». Dans *Les métiers des bibliothèques*. MARCEROU-RAMEL, Nathalie, dir. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2017.

cause les conventions et le cadre établi, et de l'autre, des méthodes de gestion rationnelle visant à réduire au mieux l'incertitude et l'imprévu dans le fonctionnement de l'organisation » – l'auteur montre que l'innovation répond à un objectif de conduite du changement, qui repose largement sur la question de l'évolution des compétences. Nous assisterions en effet aujourd'hui à une hybridation des services proposés par les bibliothèques, qui conduirait de fait les professionnels à adopter une nouvelle posture, et les managers à rechercher d'autres métiers et compétences⁸⁷. L'auteur insiste à ce sujet sur la nécessité de développer au sein de l'organisation des profils de compétences en T – la barre verticale du T renvoyant à l'expertise, et la barre horizontale à la transversalité – indispensable à la poursuite d'une dynamique innovante. Il attire néanmoins l'attention sur le fait que ce mouvement doit s'accompagner d'une identification claire de la fonction d'innovation au sein de l'organigramme, sous peine de marginaliser ces personnels : « *Si la recherche de profils dissonants, par le recrutement externe ou par la valorisation de compétences en interne s'avère être un bon moyen d'ouvrir des opportunités innovantes, il faut constater que, souvent, ces agents se retrouvent malheureusement isolés dans leurs missions et peuvent peiner à remplir leur rôle* ». Il souligne donc le rôle crucial que le manager doit jouer à ce niveau, en promouvant des valeurs telles que la bienveillance et la confiance, tout en accordant à ses collaborateurs un droit à l'erreur⁸⁸. Et il conclut ainsi, montrant en quoi l'hybridité a bel et bien à voir avec le recours à l'innovation : « *Sur le plan humain, l'essentiel est de développer une diversité des profils et des personnalités, afin de favoriser là encore la connexion féconde entre différentes façons de penser, et s'enrichir des apports d'expériences hétérogènes* ».

Ce qui nous amène maintenant à considérer les alternatives à l'hybridité, dans un contexte de conduite du changement. La question sous-jacente étant de savoir s'il vaut mieux, dans ce cas de figure, recourir à des profils hybrides ou s'allier d'autres compétences professionnelles, en développant partenariats et collaborations extérieurs. Nous verrons néanmoins en quoi le choix de l'hybridité témoigne, dans une certaine mesure, de la capacité du lieu bibliothèque à déplacer son attention hors les murs, dans un mouvement général de décentrement.

C) JUSQU'OU A-T-ON BESOIN D'HYBRIDITE EN BIBLIOTHEQUE ?

« *BIBLIOTHECAIRE : Un métier composite dont les compétences évoluent ; peut donner lieu à des spécialisations selon les emplois mais aussi les appétences de celui (celle) qui l'exerce (organisateur,*

⁸⁷ Parmi les exemples de services hybrides et innovants que les bibliothèques peuvent proposer aujourd'hui, nous avons noté que les *fab labs* revenaient souvent dans nos lectures professionnelles. Nous renvoyons notamment à l'article consacré à l'ouverture d'un *fab lab* au sein de la bibliothèque Lacassagne, l'un des établissements que nous avons choisi pour conduire notre étude : CHETRIT, Judith. « *Fab labs : l'esprit « bidouille » gagne les bibliothèques* ». Dans *La gazette des communes*, 8-14/01/2018, n°1/2397 pp. 42-44.

⁸⁸ Nous ne développerons pas l'idée du droit à l'expérimentation et à l'erreur dans la présente étude. Nous renvoyons donc pour cela à la contribution proposée par Nathalie CLOT, « Antifragile, ou les bienfaits du désordre en bibliothèque », dans l'ouvrage coordonné par Christophe PÉRALES déjà cité.

catalogueur, médiateur, communicant...); le bibliothécaire doit parfois faire appel à d'autres professionnels, qu'ils soient intégrés dans le personnel, partenaires ou prestataires (informaticiens, travailleurs sociaux, chargés de communication...). La tendance est à la diversification des profils, d'où parfois l'expression d'une crise d'identité ou d'une crainte de déqualification. »⁸⁹

A ce stade de notre réflexion, nous souhaitons proposer cette définition du bibliothécaire – qui revient à Sophie Danis – car elle nous semble résumer à elle seule une grande partie des problématiques que nous avons essayé de traiter dans cette étude. Il nous reste désormais à considérer la question des partenariats évoquée par Sophie Danis, afin de déterminer quelles situations les rendent préférables au recours à l'hybridité. Ce qui nous amènera à nous interroger sur la nécessité, pour les professionnels des bibliothèques, de décentrer leur regard pour dépasser le stade des questionnements existentiels. Et, peut-être, enfin, réussir à élargir la perspective de leur horizon professionnel.

1. L'alternative des partenariats extérieurs

« Ne pas re-dupliquer un service à l'intérieur de la bibliothèque. »

Nathalie Clot

« Quelquefois l'opportunité est dans la construction de partenariats. Il vaut mieux parfois travailler en collaboration avec des services ou agents qui ont la compétence à l'extérieur. »

Lionel Dujol

Souvenons-nous du point de vue développé par Christophe Pérales, qui invitait les professionnels des bibliothèques à faire preuve d'humilité à l'égard des métiers qu'ils seraient tentés d'investir pour répondre à un besoin émergent au sein de leur service. Une position partagée par Nathalie Clot, qui a évoqué au cours de l'entretien qu'elle nous a accordé l'exemple de la BU d'Angers et son parti pris de nouer des collaborations avec les services compétents de l'université, plutôt que de développer en interne un pôle administratif ou informatique, par exemple. Comme elle le souligne, à l'échelle d'une université comme celle d'Angers « *tout le monde se connaît* »⁹⁰. Une façon de dire que la taille de l'établissement a un impact direct sur la proximité des services et des agents. Les moyens – humains, financiers, matériels – dont l'établissement dispose constituent également un paramètre décisif dans le fait de privilégier le recours à des partenariats extérieurs à la bibliothèque. L'environnement institutionnel dans lequel celle-ci évolue joue donc

⁸⁹ DANIS, Sophie, « Glossaire ». Dans *Le métier de bibliothécaire*. ALIX, Yves, dir. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2013.

⁹⁰ L'université d'Angers comptait, au cours de l'année universitaire 2016-2017 : 23 418 étudiants, 1077 enseignants et enseignants-chercheurs, et 732 personnels administratifs. Voir les chiffres-clés de l'Université d'Angers : <http://www.univ-angers.fr/fr/universite/chiffres-cles-2016-2017.html> (page consultée pour la dernière fois le 24 février 2018).

un rôle important dans l'approche qu'elle peut développer à l'égard des compétences qui lui sont nécessaires pour poursuivre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Dans une contribution consacrée aux bibliothèques universitaires anglo-saxonnes et aux profils de spécialistes, dotés de fortes responsabilités liées au numérique, qui y évoluent depuis le début des années 2010 – le *liaison librarian* ou le *embedded librarian* notamment, qui assurent des fonctions transversales liées à l'information scientifique et technique –, Silvie Delorme montre en quoi ces bibliothèques doivent désormais raisonner à l'échelle de l'université et non de leur propre service pour définir les compétences leur permettant de remplir au mieux leurs missions : « *Les nouvelles fiches de poste doivent, évidemment, être arrimées aux fonctions exercées à la bibliothèque mais également aux emplois similaires existant déjà à l'université et ce, dans un objectif cohérent de gestion institutionnelle des ressources humaines* »⁹¹. Nous pouvons souligner sur ce point que le décloisonnement des services est déjà une réalité au sein des universités, y compris en France. Cette logique s'applique notamment à la formation continue des personnels, avec l'intégration des plans de formation des personnels de bibliothèques dans les plans universitaires de formation des établissements. Ainsi, les thématiques transversales – management, bureautique, sécurité et santé au travail, par exemple – donnent lieu à des actions qui réunissent des personnels de tous les services, y compris des personnels de bibliothèque. Ce qui peut contribuer, dans une certaine mesure, à les intégrer davantage au sein de la communauté universitaire.

Dans cette perspective, il semble désormais indispensable pour le directeur de bibliothèque – s'il souhaite opérer un choix entre profils hybrides, partenariats ou prestataires extérieurs – de cartographier les compétences présentes au sein de son service afin d'identifier celles qui font défaut. La fiche de poste – qui était jusqu'alors un outil de management ponctuel, consultée principalement à l'occasion de l'entretien professionnel individuel en vue d'une mise à jour éventuelle – devient dans ce contexte un élément de diagnostic incontournable. Comme le rappelle Françoise Hecquard, la fiche de poste décrit la fonction exercée en la situant dans l'environnement de travail. Elle précise également les missions confiées, les compétences attendues et les outils nécessaires à l'exercice de ces missions. Toutefois, elle n'est qu'un instantané du poste occupé. Elle n'a donc pas vocation à proposer une « *vision prospective* » ou « *idéale* » du profil recherché. La clé réside donc dans sa mise à jour régulière⁹². Comme nous le voyons, le recours à l'hybridité ou à des collaborations extérieures est donc une affaire d'anticipation, dont le choix revient entièrement au manager.

2. La « bibliothèque augmentée »

Le *learning center* LILLIAD, conçu par l'université Lille 1 et ouvert depuis la rentrée universitaire de septembre 2016, est un équipement inédit. Il réunit au

⁹¹ DELORME, Silvie. « D'autres métiers en bibliothèque universitaire : répondre plus efficacement aux besoins ». Dans *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, op. cit.

⁹² HECQUARD, Françoise, dir. *Manager une équipe en bibliothèque*. Paris, Editions du Cercle de la librairie, 2014.

sein d'un même bâtiment trois entités : un pôle événementiel accueillant des manifestations – congrès, conférences, rencontres – dédiées à la valorisation de la recherche et de l'innovation ; Xperium, une « vitrine pour tous de la Science en train de se faire et de l'innovation » ; et une bibliothèque, héritière de l'ancienne BU, dont les collections ont été largement repensées à l'occasion de son installation dans le *learning center*, avec une forte proportion de ressources électroniques⁹³. Si nous nous y intéressons ici, c'est en raison de la place accordée au pôle bibliothèque au sein de cet ensemble et de la vocation qui lui est conférée, qui dépasse le cadre strict des missions habituellement dévolues à ce type de structure, y compris les plus novatrices d'entre elles. Celui-ci a en effet été pensé pour contribuer – de par les équipements mis à disposition, les services offerts et les usagers amenés à le fréquenter – à créer les conditions permettant l'émergence d'une véritable « culture de l'innovation » et un enrichissement des échanges entre l'université et les acteurs présents sur le territoire. Julien Roche, le directeur du SCD de l'université de Lille, fait ainsi le lien entre l'ambition du lieu et la bibliothèque : « LILLIAD Learning Center Innovation intègre dans son ADN des missions qui dépassent la seule fonction documentaire, même comprise dans son acception la plus large, celle d'une « bibliothèque augmentée » »⁹⁴. Mais s'il ne définit pas précisément ce qu'il entend par « bibliothèque augmentée »⁹⁵, il nous semble toutefois possible d'affirmer qu'il s'agit d'un modèle de bibliothèque qui sort du cadre habituel de référence, et qui obéit à un mouvement centrifuge, qui l'entraîne en dehors de son champ d'action traditionnel. Et si, comme Julien Roche le reconnaît, « il n'appartient pas à une bibliothèque, même augmentée, de mettre en œuvre une politique scientifique en matière d'innovation et les dispositifs d'apprentissage afférents pour favoriser et faciliter cette émergence » – autrement dit, il ne lui revient pas de fixer des orientations qui la dépassent – il n'en reste pas moins qu'elle participe pleinement au rayonnement de l'équipement au sein duquel elle s'intègre, en concourant à la réalisation d'objectifs plus larges que les siens propres.

Dans un article publié en 2012, Pierre Franqueville faisait déjà référence au concept de « bibliothèque augmentée », en le plaçant toutefois dans une perspective plus globale qui mérite ici toute notre attention⁹⁶. Selon l'auteur, les bibliothèques publiques « d'aujourd'hui » – même dotées des meilleures intentions, dès lors qu'il s'agit de répondre aux attentes de leurs usagers – doivent sortir du tropisme qui les pousse à vouloir préserver des missions qu'elles considèrent comme légitimes, et qui sont en réalité inadaptées aux évolutions constatées. Elles doivent raisonner dorénavant en termes de satisfaction des besoins des habitants de la cité contemporaine, et donc élargir leur perspective, pour filer une métaphore photographique. Ainsi dépouillées de leurs attributs traditionnels, elles forment un nouveau modèle : celui de la « bibliothèque minimale ». Celle-ci constitue en réalité « le patrimoine génétique fondamental de

⁹³ Pour une présentation des espaces de LILLIAD : <https://lilliad.univ-lille.fr/decouverte/combinaison-inedite/ensemble-integre-compose-3-poles> (page consultée pour la dernière fois le 25 février 2018).

⁹⁴ ROCHE, Julien. « LILLIAD Learning Center Innovation ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2015, n°4, pp. 96-108. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2015-04-0096-007>.

⁹⁵ Julien Roche donne toutefois quelques pistes : « L'évolution des modalités d'accès à l'information scientifique et technique, les nouveaux modes de travail et d'apprentissage, l'intégration plus forte de la sociabilité dans l'offre à l'utilisateur ».

⁹⁶ FRANQUEVILLE, Pierre. « Bibliothèque minimale ou bibliothèque augmentée ? ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2012, n°2, pp. 56-61. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-02-0056-012>.

Le recours à l'hybridité : une opportunité parmi d'autres dans la conduite du changement

la bibliothèque d'aujourd'hui, (...) qui serait suffisamment plastique pour permettre à la bibliothèque de survivre à ces torsions de l'histoire, mais qui deviendrait en même temps, à chaque fois, un espace d'une autre nature doté d'une urbanité renouvelée ». Mais à ce mouvement de repli temporaire sur ses caractéristiques intrinsèques succède un mouvement de balancier qui la conduit à se doter de missions nouvelles, légitimant par là même son appellation de « *bibliothèque augmentée* ». Une ultime illustration du même, et de l'autre.

CONCLUSION

« On le devinerait presque, le nouveau bibliothécaire devrait devenir simultanément éditeur, journaliste, documentaliste, et pourquoi pas community manager, curateur ou data manager ? Plaisanterie bien sûr : ces différents qualificatifs et points de vue ne font que marquer l'évolution de son métier vers une habileté accrue à manipuler une information de moins en moins encapsulée, auprès des publics d'une collectivité de plus en plus imbibée d'information et désireuse de trouver les bonnes pistes, les bonnes méthodes, les savoirs qui lui permettront de comprendre le monde comme de se comprendre elle-même »

Bertrand Calenge⁹⁷

Des transformations rendues nécessaires du fait d'évolutions de toute nature, à l'œuvre et à venir. Un instinct de survie décuplé par la volonté de ne pas se laisser entraîner dans la voie d'un changement risquant de devenir incontrôlable. Des potentialités augmentées sous l'effet d'une montée en compétence, souhaitée ou acceptée. Autant d'étapes croisées sur la route de l'hybridation des profils en bibliothèque. Mais le plus important est peut-être à venir. En effet, comme l'annonçait Pierre Franqueville en 2012 : *« Oui, la bibliothèque doit muter en profondeur, pour se mettre plus pleinement au service de la Cité, pour devenir peut-être autre chose que des bibliothèques, mais est-ce si grave ? »*⁹⁸. Un point de vue certes radical, mais dont le mérite est de poser la vraie question de l'hybridité en bibliothèque, celle de l'attitude du bibliothécaire pris dans un face à face avec l'altérité. Doit-il faire comme si celle-ci n'existait pas, au risque de ne pas saisir l'importance de son rôle dans un processus de transformation plus global qui affecte l'ensemble de la profession ? Ou bien amorcer un pas vers elle, quitte à s'en détourner par la suite, non dans le but de la rejeter mais de faire sienne une transformation à laquelle elle l'aurait initié ? Mutation qui conforterait *in fine* sa légitimité à assurer une mission fondamentale : celle de la médiation des connaissances, comme Bertrand Calenge le soulignait.

L'hybridité participe donc – même si elle n'est pas le seul catalyseur – d'une forme de décentrement qui nous semble salutaire. Celui-ci se joue à un double niveau. Le premier relève du bibliothécaire, pour les raisons que nous venons d'évoquer. Le second de la bibliothèque. En effet, celle-ci ne doit plus chercher à tout attirer à elle, mais bien plutôt accepter l'idée que sa visibilité passe désormais, aussi, par d'autres voies, y compris celle de partenariats avec d'autres institutions – services dépendant de la même autorité hiérarchique, équipements culturels, associations notamment – qui évoluent sur un même territoire.

Cette étude a contribué dans une certaine mesure à hybrider notre propre représentation du métier de bibliothécaire, qui était probablement sensibilisée avant son lancement à la question du changement, et à la nécessité de vouloir y répondre en adoptant une attitude volontariste. Elle nous donne envie d'interroger

⁹⁷ CALENGE, Bertrand. *Les bibliothèques et la médiation des connaissances*, op. cit.

⁹⁸ Op. cit.

maintenant des professionnels hybrides, pour chercher encore et toujours à comprendre ce que recouvre un phénomène dont nous pensons qu'il revêt des facettes que nous n'avons pas encore perçues.

Si l'hybridité ne devait avoir qu'une vertu, ce serait de rappeler au bibliothécaire le caractère instable et indéfini de toute chose. Et par là même, lui ôter le poids d'un horizon inatteignable : celui du prototype.

BIBLIOGRAPHIE

Généralités

LAHIRE, Bernard. *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*. Paris, Éditions La Découverte, 2004.

MONOD, Jacques. *Le hasard et la nécessité : essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne*. Paris, Editions du Seuil, 1970. (Points essais).

MORIN, Edgar. *Introduction à la pensée complexe*. Paris, Éditions du Seuil, 2005. (Points. Essais).

WEBER, Max. *Essais sur la théorie de la science*. Paris, Plon, Presses Pocket, 1992.

Hybridation, hybridité : définitions, état des lieux

Généralités

ANDRIEU, Bernard. *Devenir hybride*. Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 2008.

ANDRIEU, Bernard. « L'hybridation est-elle normale ? ». Dans *Chimères*, 2011/1, n°75, pp. 17-32.

CYRULNIK, Boris, MORIN, Edgar. *Dialogue sur la nature humaine*. La Tour d'Aigues, Editions de l'aube, 2015.

KLEINPETER, Édouard, dir. *L'humain augmenté*. Paris, CNRS Éditions, 2013. (Les essentiels d'Hermès).

Bibliothèques hybrides

BARRON, Géraldine. « De HyLife à Second life : la BU, une bibliothèque hybride au présent ». Dans *Bibliothèque(s), Revue de l'association des bibliothécaires de France*, décembre 2007, n°37, p. 14-16.

BROPHY, Peter. « La bibliothèque hybride ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2002, n°4, p. 14-20. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2002-04-0014-002>.

BROPHY, Peter. « Towards a Generic Model of Information and Library Services in the Information Age ». Dans *Journal of Documentation*, 2000, n°56(2), p. 161-184.

BROPHY, Peter. *The Library in the Twenty-First Century*. Library Association Publishing, 2001.

EBOLI, Gilles. « Les trois âges de la bibliothèque hybride : florilège nordique ». Dans *Bibliothèque(s), Revue de l'association des bibliothécaires de France*, décembre 2007, n°37, p. 10-13.

EVANS, Christophe. « Actualité et inactualité des bibliothèques au XXIème siècle ». Dans *Le Débat*, 2012/3, n°170, p. 63-69.

FRANQUEVILLE, Pierre. « Bibliothèque minimale ou bibliothèque augmentée ? ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2012, n°2, p. 56-61. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-02-0056-012>.

MULLER, Joëlle. « Bibliothèques hybrides, bibliothèques à la carte : quel impact sur l'organisation et le fonctionnement ». Dans *Bibliothèque(s), Revue de l'association des bibliothécaires de France*, décembre 2007, n°37, p. 50-51.

OPPENHEIM, Charles, SMITHSON, Daniel. « What is the hybrid library ? ». Dans *Journal of Information Science*, 1999, n°25, p.97-112.

UTARD, Jean-Claude. « Bibliothèques hybrides, bibliothèques à la carte ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2008, n°2, p. 79-80. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-02-0079-001>.

Figures idéal-typiques

« Baromètre 2017 emploi et compétences ». Dans *Archimag*, septembre 2017, supplément au n°307.

« Profession data ». Dans *Archimag*, décembre 2017-janvier 2018, n°310, p.13-21.

BERTRAND, Anne-Marie. « Médiation, numérique, désintermédiation ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2013, n° 3, p. 23-29. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-03-0023-004>.

BESSON, Béatrice. « Portrait métier # 3 : Hub Librarian ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 13-14, p. 46-49. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0046-006>.

BORAUD, Anne. « Quelles compétences pour les professionnels au Learning Center ? ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 13-14, p.38-45. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0038-005>.

BORAUD, Anne, CARACO, Benjamin, LAPLANCHE, Damien. « La formation des usagers comme incarnation d'une politique de site : l'exemple alsacien ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n°2, p.36-42. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-12-0036-004>.

CALENGE, Bertrand. *Les bibliothèques et la médiation des connaissances*. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2015. (Bibliothèques).

CHOURROT, Olivier. « Le bibliothécaire est-il un médiateur ? ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2007, n° 6, p. 67-71. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-06-0067-001>.

DELHAYE, Marlène. « Portrait métier #1 : bibliothécaire *Open Access* ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n°13-14, p. 20-21. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0020-002>.

FAUCHIÉ, Michel. « Le bibliothécaire hybride » Dans *Bibliothèque(s), Revue de l'association des bibliothécaires de France*, décembre 2007, n°37, p. 32.

GALAUP, Xavier. *Développer la médiation documentaire numérique*. Villeurbanne, Enssib, 2012. (La Boîte à outils).

GAUTRET, Marjolaine. « Portrait métier # 2 : bibliomètre ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 13-14, p. 36-37. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0036-004>.

HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2003. (Bibliothèques).

LETURCQ, Sandrine. *Les médiateurs en bibliothèque*, Villeurbanne, Éditions de l'ENSSIB, 1999.

LINE, Maurice B. « Les bibliothèques dans une économie de l'information : des bastions de la liberté d'information et de la culture ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2000, n°2, p.17-25. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-02-0017-001>.

PAPY, Fabrice, LEBLOND, Corinne. « Bibliothèques numériques : la nécessaire médiation ». Dans *Communication et langages*, 2009, n°161.

PUAUD, Maud. « Portrait métier # 4 : bibliothécaire-formatrice ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 13-14, p. 92-94. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0092-011>.

QUEYRAUD, Franck. « Devenir contributeur : un projet délibéré de médiation numérique des médiathèques de Strasbourg Eurométropole ». Dans *Lectures*, septembre-octobre 2016, n°197, p. 33-40.

SCHERER, Marc. *Bibliothécaires et informaticiens : convergences ou choc des cultures ?* Mémoire d'étude du DCB. Enssib, 2013. <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/64119-bibliothecaires-et-informaticiens-convergences-ou-choc-des-cultures.pdf>

SWIATEK, Cécile. « Quelles compétences pour les bibliothèques de recherche ? Les orientations *skills and competencies* au sein de LIBER ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n°13-14, p. 22-35. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0022-003>.

TOUITOU, Cécile. « Portrait métier # 6 : responsable mission Marketing ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 13-14, p.122-126. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0122-017>.

Métier(s) des bibliothèques : évolutions

Généralités

ACCART, Jean-Philippe. *Demain les bibliothèques...* Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2013, n°4, p. 73-74. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-04-0073-011>.

ALIX, Yves, dir. *Le métier de bibliothécaire*. 12^{ème} édition. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2013. (Le métier de...).

BARBIER, Frédéric. *Histoire des bibliothèques : d'Alexandrie aux bibliothèques virtuelles*. 2^{ème} édition. Paris, Armand Colin, 2016.

CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2004. (Bibliothèques).

FAUCONNET, Cécile. « Faut-il encore des bibliothécaires ? ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2012, n°4, p. 73. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0073-006>

KUPIEC, Anne. « Qu'est-ce qu'un(e) bibliothécaire ? ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2003, n°1, p. 5-9. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-01-0005-001>.

POULAIN, Martine, dir. *Histoire des bibliothèques françaises. [4], Les bibliothèques au XX^{ème} siècle : 1914-1990*. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2009.

MARCEROU-RAMEL, Nathalie, dir. *Les métiers des bibliothèques*. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2017. (Bibliothèques).

MELOT, Michel. *La sagesse du bibliothécaire*. Paris, L'œil neuf éditions, 2004. (Sagesse d'un métier).

REY, Laurence. *Les nouvelles compétences en bibliothèque : profils de poste et plans de formation des personnels au regard de l'évolution des services*. Mémoire d'étude du DCB. Enssib, 2010. Disponible en ligne : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48301-nouvelles-competences-en-bibliotheque-profil-de-poste-et-plans-de-formation-des-personnels-au-regard-de-l-evolution-des-services.pdf>

Évolutions technologiques

BERRIAU, Nathalie. « Nous devons repositionner le métier face à la transition digitale ». Dans *Archimag*, juin 2016, n° 295, p. 24-25.

CAILMAIL, Benoît. *L'évolution des métiers des bibliothèques à l'ère numérique : enjeux et défis d'un nouveau service public*. Mémoire d'étude du DCB. Villeurbanne, Enssib, 2012.

COLNOT, Agnès. « Bibliothécaire, est-ce encore un métier aujourd'hui ? ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2014, n°1. Disponible en ligne : http://bbf.enssib.fr/tour-d-horizon/bibliothecaire-est-ce-encore-un-metier-aujourd-hui_64533.

FLOREANI, Julie. « L'évolution du métier de bibliothécaire à l'ère du numérique ». Mémoire du master Édition scientifique et bibliothèque. Villeurbanne, Enssib, 2011.

REY, Laurence. « L'étonnante plasticité des compétences professionnelles et la bibliothèque numérique ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2011, n° 4, p. 84. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0084-003>.

Identité professionnelle

BORAUD-MEMBRÈDE, Anne. *Les bibliothécaires face aux techniques non-identitaires : discours et représentations*. Mémoire d'étude du DCB. Enssib, 2009. Disponible en ligne : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48317-les-bibliothecaires-face-aux-techniques-non-identitaires-discours-et-representations.pdf>

Management

Généralités

JARROSSON, Bruno. *100 ans de management : un siècle de management à travers les écrits*. Paris, Dunod, 2000.

MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*. Paris, Eyrolles, 2013.

MINTZBERG, Henry. *Manager : ce que font vraiment les managers*. Paris, Vuibert, 2011.

THIETART, Raymond-Alain. *Le management*, 13^{ème} édition. Paris, Presses universitaires de France, 2012. (Que sais-je ?).

Management et pensée complexe

BÉRIOT, Dominique. *Manager par l'approche systémique*. Paris, Eyrolles, 2014.

GENELOT, Dominique. *Manager dans (et avec) la complexité*. Paris, Eyrolles, 2017.

TRIBONDEAU, Olivier. *Manager dans l'incertitude : pensée complexe et leadership*. Cormelles-le-Royal : EMS éditions, 2013. (Pratiques d'entreprises).

Management en bibliothèque

« Directeur de bibliothèque : les coulisses du métier ». Dans *Archimag*, juin 2017, n°305, p. 13-20.

DI PIETRO, Christelle. « Portrait métier # 5 : directrice de bibliothèque ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 13-14, p. 112-114. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0112-015>.

GIAPPICONI, Thierry, CARBONE, Pierre. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 1997. (Bibliothèques)

HECQUARD, Françoise, dir. *Manager une équipe en bibliothèque*. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2014. (Bibliothèques).

MASSEY, Tinker. *Managing change and people in libraries*. Cambridge, Chandos Publishing, 2009.

MIRIBEL, Marielle de, dir. *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership*. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2016. (Bibliothèques).

MULLER, Joëlle, MULLER, Jean-Louis. *Le management du personnel en bibliothèques*. Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2001. (Bibliothèques).

PERRAULT, Gaëtane. « Diversifier les profils, croiser les compétences ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 13-14, p. 116-120. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0116-016>.

Management des compétences

DIETRICH, Anne. *Le management des compétences*. 2^{ème} édition. Paris, Vuibert, 2010.

FLÜCK, Claude. *Le management des compétences en pratique : dispositifs, méthodes et outils concrets*. Le Mans, Gereso éditions, 2017. (Les guides pratiques).

LABRUFFE, Alain. *Management des compétences : construire votre référentiel*. La Plaine Saint-Denis, AFNOR Editions, 2010.

LE BOTERF, Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence*, 5^{ème} édition. Paris, Eyrolles, Editions d'Organisation, 2010, (Livres outils, Ressources humaines).

LOUBAT, Jean-René. « Manager les compétences, le défi de la décennie ». Dans *Les Cahiers de l'actif*, 2002, n°314-317.

Nouveaux modes de management

CLOT, Nathalie. « Libérer les compétences : les bibliothèques peuvent-elles redessiner leur organisation ? ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n°13, pp. 72-85. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0072-009>. ISSN 1292-8399.

DEJOUX, Cécile. *Du manager agile au leader designer*, 3^{ème} édition. Paris, Dunod, 2017. (Les topos).

DÉTRIE, Philippe. *Manager au XXIème siècle : un défi d'ouverture, d'agilité, d'attention, de coopération*. Paris, Eyrolles, 2015.

HOURST, Bruno, PLAN, Denis. *Manager avec les intelligences multiples*. [S.l.], Éditions du mieux apprendre, 2016.

LE SAGET, Meryem. *Le manager intuitif : vers l'entreprise collaborative*. 3^{ème} édition. Paris, Dunod, 2013.

LEMONNIER, Jacques. *Le management transversal : 30 outils pour favoriser l'intelligence collective*. Paris, Vuibert, 2015. (Lire, agir).

MULLER, Jean-Louis. *Les nouveaux styles de management : autodiagnostic*. 2^{ème} édition. Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, 2012. (Les guides pratiques CEGOS).

PAPIN, Robert. *Le nouveau manager : gérer le changement*. [S.l.] : Diateino, 2012.

Coaching et mentorat

ANGEL, Pierre, et al. *Dictionnaire des coachings : concepts, pratiques, outils, perspectives*. Malakoff, Dunod, 2017. (Stratégies et management).

ANGEL, Pierre, CANCELLIERI-DECROZE, Dominique. *Du coaching au mentoring*. Paris, Armand Colin, 2011.

FATIEN DIOCHON, Pauline, NIZET, Jean. *Le coaching dans les organisations*. Paris, La Découverte, 2012. (Repères).

HOUDE, Renée. *Des mentors pour la relève*. Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2011.

Outils du manager

MARCEROU-RAMEL, Nathalie. « Référentiels métiers, référentiels de compétences : bilan et perspectives ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n°13-14, p. 8-18. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0008-001>.

Conduite du changement

Généralités

ASTOURIC, Alain. *Encadrer une équipe : la conduite des hommes dans une période de mutations*. Lyon, Chronique sociale, 2012.

AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle, VAS, Alain. *Conduite du changement : concepts clés*. 2^{ème} édition. Paris, Dunod, 2014.

PICHAULT, François. *Gestion du changement : vers un management polyphonique*. 2^{ème} édition. Bruxelles, De Boeck, 2013.

En bibliothèque

DELAINE, Virginie. *L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale*. Mémoire d'étude du DCB. Enssib, 2014. <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/64225-l-accompagnement-du-changement-en-bibliotheques-une-approche-managériale.pdf>

GILBERT, Raphaële, LEBLOIS, Hélène. « Mettre en œuvre une organisation apprenante dans les bibliothèques publiques ». Dans *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 13, p. 86-90. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0086-010>.

JACQUINET, Marie-Christine. *Créer des services innovants : stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne, Enssib, 2011. (La Boîte à outils).

O'CONNOR, Steve. *Library management in disruptive times : skills and knowledge for an uncertain future*. Croydon, Facet Publishing, 2015.

PÉRALES, Christophe, dir. *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Enssib, 2015. (La Boîte à outils).

ANNEXES

Table des annexes

LISTE DES PROFESSIONNELS INTERROGES	87
QUESTIONNAIRE.....	88

LISTE DES PROFESSIONNELS INTERROGES

Bibliothèques de lecture publique

Lionel DUJOL, chargé du développement numérique, médiathèques de la communauté d'agglomération Valence Romans

Virginie ECK, directrice de la bibliothèque Lacassagne Marguerite Yourcenar, Lyon

Jérôme POUCHOL, directeur de la politique documentaire et du SID des médiathèques Istres Ouest Provence

Julien PROST, adjoint à la direction, bibliothèque Louise Michel, Paris

Franck QUEYRAUD, chef de projet médiations numériques, médiathèques de la ville et Eurométropole de Strasbourg

Bibliothèques universitaires

Johann BERTI, directeur du SCD d'Aix-Marseille Université

Anne BORAUD, directrice du SCD de l'Université Haute-Alsace

Fanny CLAIN, directrice adjointe du SCD d'Aix-Marseille Université

Nathalie CLOT, directrice de la BU de l'Université d'Angers

Isabelle ELEUCHE, directrice du SCD de l'Université Lyon 1

Yann MARCHAND, directeur du SCD de l'Université Lille 2

Christophe PÉRALES, directeur du SCD de l'Université Paris 7 Diderot

BNF

Sophie BERTRAND, chef du service Coopération numérique et Gallica

BPI

Nathalie NOSNY, chef du service Webmagazine

QUESTIONNAIRE

- 1) Comment définiriez-vous l'hybridité ?
- 2) S'agissant des personnels travaillant en bibliothèque, à quelles formes d'hybridité pensez-vous ?
- 3) Dans vos fonctions actuelles ou passées, avez-vous été amené à recruter des personnels présentant un profil hybride ? Si oui, pour quelles raisons ?
- 4) Avez-vous rencontré des difficultés pour recruter ces personnels ? Si oui, lesquelles ?
- 5) Le statut du fonctionnaire et la rémunération afférente à certaines catégories de personnels constituent-ils un frein à l'hybridation des professionnels en poste ?
- 6) Accordez-vous plus d'importance aux compétences techniques ou à la capacité présupposée des personnes que vous recrutez à évoluer et à s'adapter au changement ?
- 7) Dans vos fonctions actuelles ou passées, avez-vous été amené à demander à certains personnels de monter en compétence ? Si oui, pour quelle(s) raison(s) et dans quel(s) domaine(s) ?
- 8) Quel rôle joue la formation dans l'intégration des profils hybrides aux équipes (la formation est entendue ici au sens large : formation en présentiel, à distance, MOOC, formation « intra » ou externe, compagnonnage, etc.) ?
- 9) Existe-t-il d'autres leviers ?
- 10) La présence de profils hybrides au sein d'une équipe constitue-t-elle une opportunité (force) ou une menace (faiblesse) : pour le manager / pour l'équipe / pour l'établissement ? Pourquoi ?
- 11) Qu'est-ce que les professionnels hybrides peuvent légitimement attendre du manager de bibliothèque ?
- 12) Le fait d'avoir à gérer des profils hybrides pousse-t-il le manager à devenir lui-même hybride ?
- 13) Qu'est-ce qu'un manager de bibliothèque aujourd'hui ?

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	9
INTRODUCTION.....	10
I. DE L’HYBRIDITE EN BIBLIOTHEQUE : DEFINITIONS, ETAT DES LIEUX	17
A) Tentative de définitions.....	17
1. <i>Un processus de transformation en deux temps</i>	<i>18</i>
2. <i>Hybridité endogène, hybridité exogène</i>	<i>19</i>
2.1. <i>L’école de la montée en compétence</i>	<i>20</i>
2.2. <i>L’école de l’intégration</i>	<i>22</i>
3. <i>Pourquoi le bibliothécaire hybride « n’existe pas vraiment »</i>	<i>23</i>
B) Esquisses « idéal-typiques ».....	25
1. <i>Préambule</i>	<i>25</i>
2. <i>En lecture publique</i>	<i>26</i>
2.1. <i>Le bibliothécaire-médiateur</i>	<i>26</i>
2.2. <i>Le bibliothécaire-contributeur</i>	<i>29</i>
3. <i>En bibliothèque universitaire</i>	<i>32</i>
3.1. <i>Le bibliothécaire-formateur</i>	<i>32</i>
3.2. <i>Le bibliothécaire-gestionnaire de données</i>	<i>34</i>
C) En quête d’hybridité : des obstacles d’ordre statutaire et méthodologique	36
1. <i>Jouer ou se jouer du statut ?</i>	<i>36</i>
2. <i>Composer avec des référentiels métiers en décalage permanent.</i>	<i>39</i>
II. INCIDENCES DE L’HYBRIDITE SUR LES REPRESENTATIONS ET LES PRATIQUES MANAGERIALES.....	41
A) Les attentes légitimes du professionnel hybride envers le manager 41	41
1. <i>L’hybridité endogène en quête de reconnaissance.....</i>	<i>41</i>
1.1. <i>Des appétences à faire valoir</i>	<i>42</i>
1.2. <i>La contrepartie de la montée en compétence</i>	<i>43</i>
2. <i>Le profil exogène, entre désir d’intégration et besoin d’accompagnement</i>	<i>44</i>
2.1. <i>Trouver sa place dans l’équipe</i>	<i>45</i>
2.2. <i>Être accompagné.....</i>	<i>46</i>
3. <i>Des attentes partagées.....</i>	<i>48</i>
3.1. <i>De l’égalité à l’équité</i>	<i>48</i>
3.2. <i>Trouver du sens</i>	<i>50</i>

B) L'hybridité au service de la « montée en conscience » de l'équipe	51
1. <i>Partir des forces en présence</i>	51
2. <i>... pour amener l'équipe à se transformer</i>	54
C) S'hybrider ou ne pas s'hybrider : là est la question... du manager !	55
1. <i>Du pour et du contre</i>	55
2. <i>Le directeur de bibliothèque : un manager comme les autres ?</i> ... 58	
III. LE RECOURS A L'HYBRIDITE : UNE OPPORTUNITE PARMIS D'AUTRES DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT	61
A) Un « phénomène » qui n'est pas encore « banalisé »	61
1. <i>L'hybridité, ou la confusion des genres ?</i>	62
2. <i>Le ponctuel et le pérenne : l'hybridité en quête de normalité ?</i> ... 64	
B) L'hybridité dans ses rapports avec...	66
1. <i>La transversalité</i>	66
2. <i>L'innovation</i>	68
C) Jusqu'où a-t-on besoin d'hybridité en bibliothèque ?	70
1. <i>L'alternative des partenariats extérieurs</i>	71
2. <i>La « bibliothèque augmentée »</i>	72
CONCLUSION	75
BIBLIOGRAPHIE	77
ANNEXES	85
TABLE DES MATIERES	89