Mémoire d'étude et de recherche / mars 2019

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Les réticences face aux évolutions du métier de bibliothécaire : enquête auprès des professionnels de lecture publique

Clémence Desrues

Sous la direction de Christophe Evans
Chef du service Etudes et recherche – BPI

Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à Christophe Evans qui a accepté de diriger ce travail. Ses précieux conseils et son professionnalisme n'auront eu de cesse de me motiver et de m'inspirer pour ce travail.

Aux nombreux professionnels qui ont accepté de prendre du temps pour me répondre, que ce soit en ligne ou de vive voix : cette enquête n'aurait pu se faire sans vos retours, soyez en vivement remerciés !

Aux « anciens » collègues de la bibliothèque municipale de Versailles, auprès de qui j'ai pu développer cet amour de la lecture publique, du patrimoine et des bibliothèques, je n'aurais qu'un mot : always.

Aux « nouveaux » collègues de DCB27, alias les chatons, et particulièrement à la team bibliothèque qui a su par ses conseils, son soutien et sa stratégie fondée sur le ping pong agrémenter ces mois de rédaction.

Et à Louis, infatigable soutien.

(cc) BY-NC-ND

Résumé :

Depuis leur création, les bibliothèques municipales mutent afin de s'adapter aux nouveaux moyens de communication ainsi qu'aux nouvelles sources d'accès au savoir. Au service d'une population et d'un territoire, les professionnels de lecture publique ont vu leurs missions s'élargir depuis de nombreuses années. Mais comment font-il face à ces nouvelles orientations de leur métier et comment s'approprient-ils ces nouveaux enjeux ?

Descripteurs :

Bibliothèques publiques – France / Bibliothèques – Identité collective / Bibliothèques – Personnels / Bibliothèques – Management / Changement organisationnel / Résistance au changement

Reticence to changes in the profession of librarian: survey of public librairies professionals

Abstract :

Since ages, public librairies evolve and try to adapt to the new ways of communication and access to knowledge. Here to serve people and a territory, librarians have seen their missions expand for many years. But how do they appropriate these new challenges ?

Keywords :

Public librairies – France / Librairies – Collective Identity / Librairies – Librarians / Librairies-Management/ Organizational change / Resistance to change

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.

(cc) BY-NC-ND

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS....7

INTRODUCTION....9

I. LE POSITIONNEMENT DES BIBLIOTHÉCAIRES FACE AUX ÉVOLUTIONS DU MÉTIER....13

A. Un métier, des métiers....13

Un métier couteau-suisse....13

Une évolution des compétences et de ses référentiels....15

B. Des évolutions ressenties et acceptées ?....19

Les évolutions ressenties....19

Les évolutions proposées....23

Un choc de générations ?....26

C. La vision à court et long terme du métier....32

Les inquiétudes liées au devenir du métier....32

Vers toujours plus de facettes....35

II. UN MÉTIER DE SENS PRIS À CŒUR ?....39

A. Les cœurs du métier....40

Un cœur vivant....40

La question de la polyvalence....43

B. Le sens du travail quotidien....46

Des collections, des publics....46

La bibliothèque comme palliatif....49

Le débat de la légitimité....52

C. L'écosystème de la bibliothèque....54

Le ressenti du carcan de la fonction publique....54

L'identité des bibliothèques....57

III. QUELS LEVIERS POUR SURMONTER CES RÉTICENCES ?....61

A. Savoir adapter son savoir-être....62

Prendre le temps....62

Pour un management par la bienveillance....65

B. Les perspectives ouvertes par les professionnels....69

Pour un travail en partenariat toujours plus poussé....69

L'importance de la formation et de l'information....71

L'accompagnement par les pairs....74

C. La bibliothèque, reflet d'une société en mouvement....77

L'acceptation des mutations....77

Suivre l'évolution des publics et des usages....79

S'intégrer dans un projet global....82

CONCLUSION....85

BIBLIOGRAPHIE....87

ANNEXES....93

TABLE DES MATIÈRES....119

(cc) BY-NC-ND

Sigles et abréviations

ABF : Association des bibliothécaires de France
ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
BBF : Bulletin des bibliothèques de France
BDP : Bibliothèque départementale de prêt
BML : Bibliothèque municipale de Lyon
CAFB : Certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire
DGAFP : Direction générale de administration et de la fonction publique
DGMIC : Direction générale des médias et industries culturelles
DUT : Diplôme universitaire de technologie
ENSSIB : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
FPT : Fonction publique territoriale
IFLA : International federation of library associations and institutions
INET : Institut national des études territoriales
INSEE : Institut nationale de la statistique et des études économiques
IUT : Institut universitaire de technologie
LASTREE : Laboratoire de sociologie du travail, de l'éducation et de l'emploi
MJC : Maison des jeunes et de la culture
UNESCO : United nations educational, scientific and cultural organization

(cc) BY-NC-ND

INTRODUCTION

> Nous voulons être moins bureaucratiques, inflexibles et résistants au changement.
>
> Le domaine partage le désir d'être plus proactif dans son approche, ouvert à l'innovation et prêt à abandonner les pratiques dépassées ou restrictives.

Cette déclaration est le huitième point-clé présenté par l'Ifla[1] dans son résumé du rapport sur la vision globale des bibliothèques dans le monde[2]. Soucieuse de présenter un plan d'avenir solide, l'Ifla a ouvert en 2017 une boite à idées afin de recueillir la parole de bibliothécaires de tous horizons. Ce travail de récolte, synthétisé en points-clés et opportunités pour le métier a pour objectif de définir la stratégie globale de l'Ifla pour 2019-2024. En inscrivant la volonté d'adhésion au changement comme point-clé, l'association internationale marque son envie d'intégrer tous les professionnels du monde des bibliothèques dans une dynamique d'évolution.

Outre le point-clé souligné par l'Ifla, cette notion d'évolution du métier n'est pas laissée à l'écart dans le monde professionnel. En effet, un rapide tour d'horizon de la production éditoriale confirme l'impression de départ : les bibliothécaires se sont emparés de cette question depuis un grand nombre d'années. L'apparition d'Internet, puis de ce que nous qualifions de « numérique » en bibliothèque a sans nul doute été un élément déclencheur de réflexions sur les évolutions du métier. L'arrivée d'un nouveau support de travail et de communication avec le public, ainsi que la multiplication des points d'accès au savoir ont poussé les professionnels à se poser la question suivante « quelle est notre légitimité ? ». Force est de constater que cette interrogation demeure des années plus tard, tant les missions se sont diversifiées, les publics élargis et les exigences maintenues. De la parution « Évolution des missions, évolution du métier » par Nic Diament[3], aux définitions proposées par de nombreux professionnels dans l'ouvrage « Bibliothécaire, quel métier ? »[4] coordonné par Bertrand Calenge, jusqu'aux échanges menés dans le cadre des congrès ABF (dont celui de 2014 consacré au métier et à ses compétences au regard des évolutions), la production professionnelle continue de se saisir de ces thématiques aux conséquences quotidiennes dans le travail des agents des bibliothèques.

L'enquête que nous avons mené de juin 2018 à février 2019 auprès de professionnels de lecture publique a pour objectif de s'insérer dans ce mouvement réflexif entamé depuis de nombreuses années sur les évolutions de notre métier, en s'attachant à donner la parole à ceux qui les vivent et qui n'ont pas toujours l'occasion d'exprimer leur ressenti. Nous nous sommes demandé si la profession acceptait ces évolutions et si tel n'était pas le cas, quelles réticences étaient exprimées afin de pouvoir, non pas simplement les constater, mais bien proposer des pistes de réflexion que nous espérons utiles. Nous nous proposons ici de restituer les résultats de cette enquête en laissant la part belle aux *verbatims* ou

[1] L'Ifla est une association internationale, créée en 1927 à Édimbourg, regroupant actuellement des membres de près de 140 pays.

[2] IFLA, *Vision globale, résumé du rapport* [en ligne]. Disponible sur <https://www.ifla.org/files/assets/GVMultimedia/publications/gv-report-summary-fr.pdf> (Consulté le 19/05/2018)

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

[4] CALENGE, Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Cercle de la Librairie, 2004, 314 p.

(cc) BY-NC-ND

recueil de propos tenus par nos interviewés afin de pouvoir dresser un diagnostic de la profession à partir d'un échantillon que nous allons détailler dans un instant.

Le terme de réticence est défini dans le dictionnaire Larousse comme l'« attitude de quelqu'un qui hésite à dire expressément sa pensée, à donner son accord »[5]. Nous avons volontairement choisi ce terme afin d'illustrer cette situation complexe où le professionnel hésite, ne se sent pas à l'aise avec telle ou telle évolution et ne sait pas parfois lui-même exprimer ce blocage. Avoir l'opportunité de prendre du recul vis à vis de son propre vécu professionnel est déjà un premier jalon dans l'appréhension de ces points de mal-être.

Plusieurs questionnements préalables à notre enquête ont été posés : est-ce que la profession ressent ces évolutions et si oui, de quelle manière ? Est-ce de façon positive ou négative ? Peut-on observer une cohérence générationnelle parmi les répondants ? Nous verrons que cela n'est pas forcément le cas sur l'échantillon interrogé. Quels sont les points de tensions les plus partagés par la profession (polyvalence extrême, définition des missions de la bibliothèque, place des collections…) et que peut-on mettre en place, en tant qu'équipes pour lever ces divergences ? Nous verrons que de grandes tendances se dégagent et sont le fait de de divers facteurs, humains et structurels.

Nous avons fait le choix de mener deux études en parallèle, la première dite quantitative par le biais d'un questionnaire auto-administré disponible en ligne, et la seconde dite qualitative en privilégiant des entretiens téléphoniques ou en tête-à-tête avec des professionnels des bibliothèques[6]. Une attention particulière a été portée à la diffusion du questionnaire en premier lieu et à l'aléatoire pour la seconde méthode employée. En effet, interroger la profession via un questionnaire en ligne pose d'ores et déjà le biais du numérique : les répondants ont trouvé l'information et ont utilisé le numérique pour exprimer leur ressenti. Ce choix a toutefois été dicté par la contrainte temporelle inhérente à l'exercice, garantissant un nombre de répondants important pour une période donnée courte. Notre échantillon est ainsi quelque peu orienté vers une part de la profession maîtrisant *a minima* les outils numériques et nous avons pris en compte ce facteur dans notre analyse.

Nous avons souhaité que la diffusion de ce questionnaire[7] soit la plus large possible : les réseaux sociaux (Twitter et Facebook *via* le groupe « Tu sais que tu es bibliothécaire quand » ainsi que sur le réseau professionnel Agorabib[8] ont tout d'abord permis de toucher un grand nombre de professionnels. Nous avons en parallèle doublé cette diffusion d'envois sur des mails professionnels de bibliothèques, de bibliothèques départementales de prêt sélectionnées aléatoirement sur l'ensemble du territoire français. Cette méthode, quoique chronophage, a eu l'avantage de ne pas instaurer de biais de veille puisque les répondants n'avaient pas eu à aller chercher l'information. Nous pouvons également mentionner le relai des professionnels qui en partageant le questionnaire ont élargi le réseau de diffusion. Enfin, puisque le numérique ne permet pas de toucher tout le monde, des exemplaires papier du questionnaire ont été distribués

[5]LAROUSSE, *Dictionnaire* [en ligne]. Disponible sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9ticence/68844>.

[6]Voir la synthèse de la méthodologie d'enquête en annexe 1.

[7] L'intégralité du questionnaire est disponible en annexe 2.

[8]Forum de discussion professionnel créé par l'Association des Bibliothécaires de France en mars 2013.

(cc) BY-NC-ND

au congrès de l'ABF de la Rochelle[9]. Ce moment fort pour le monde des bibliothèques a également été l'occasion de discussions informelles avec de nombreux professionnels sur ce sujet.

Nous avons recueilli au total 402 réponses *via* le questionnaire auto-administré, ce dernier ayant été retiré après la 402ème réponse afin d'avoir le temps de traiter l'ensemble des données. Nous avons été agréablement surpris par le nombre de répondants sur une période aussi courte et sur un sujet touchant l'intime des pratiques professionnelles. Si un questionnaire auto-administré ne permet pas toujours de pousser les réponses des interrogés *a contrario* d'entretiens, il aura peut-être permis de libérer la parole de notre échantillon. Nous avons ensuite effectué un nettoyage de la base afin de ne garder que les réponses pertinentes, à savoir celles de professionnels en poste ou en formation évoluant dans le monde des bibliothèques de lecture publique. Nous avons néanmoins choisi de conserver à titre informatif les données de nos collègues des bibliothèques universitaires. 382 réponses ont donc été analysées par nos soins, pour un rendu de 25 questions dont 6 étaient laissées ouvertes, permettant aux répondants de développer leurs ressentis. Cet échantillon relativement conséquent permet ainsi de dégager quelques tendances au sein de la profession mais n'est pas le reflet de toute la profession, l'enquête auto-administrée ayant ses limites.

Outre l'aspect quantitatif permis par la méthode du questionnaire, nous avons souhaité interroger plus longuement six membres de la profession par entretien. Le recrutement pour ces entretiens a été mené de façon aléatoire afin de ne pas influencer les propos des interviewés. Trois entretiens ont été menés grâce aux coordonnées laissées à l'issue du questionnaire en ligne[10], les trois autres ont été réalisés grâce à la disponibilité de répondants issus du réseau professionnel[11]. A noter que ces trois interviewés n'ont pas eu connaissance au préalable du questionnaire et n'ont donc pas été influencés par les orientations inhérentes aux questions posées. Ainsi, ces six entretiens ont su être équilibrés et ont produit des données complémentaires. Les verbatim recueillis à l'issue de ces entretiens ont donc apporté matière et profondeur et se sont ainsi parfaitement agencés avec le questionnaire.

Notre échantillon s'est ainsi constitué sur une base de 408 répondants provenant de tout le territoire français et a cette particularité d'être relativement équilibré en terme de représentation catégorielles[12], la représentativité de tous les agents exerçant en bibliothèque étant ainsi garantie. La répartition homme/ femme est quant à elle marquée par une forte représentativité féminine, reflet de la constitution d'une majorité d'équipes. Enfin, et c'est là une autre particularité de l'échantillon, l'âge des répondants est relativement bien réparti de 26 à 65 ans, permettant ainsi d'avoir une base de répondants homogène.

Enfin, étudier le ressenti, les réticences, ce qui touche à l'intime de nos pratiques professionnelles ne peut pas toujours se caractériser par des mots. L'observation sur le terrain, les rencontres avec différents agents des bibliothèques constituent la dernière partie de l'enquête réalisée pour ce mémoire.

Afin de ne pas engendrer de confusion, il convient ici de rappeler que le terme « bibliothécaire » utilisé dans ce mémoire ne représente pas simplement la catégorie des bibliothécaires mais désigne la profession dans son ensemble, de même que le terme « agent » qui désigne tous les agents de la fonction publique. Nous mentionnons

[9] 64ème congrès de l'Association des Bibliothécaires de France tenu du 7 au 9 janvier 2018.

[10] A noter que plus d'une centaine de répondants ont laissé leurs coordonnées, témoignant de l'envie d'échanges sur cette problématique des réticences dues aux évolutions du métier.

[11] Voir le guide d'entretien en annexe 4.

[12] Voir le profil des répondants disponible en annexe 1.

(cc) BY-NC-ND

également que les *verbatim* extraits de l'enquête ont été placés entre guillemets afin de faciliter la lecture et qu'une attention toute particulière a été portée à leur exacte retranscription afin de restituer fidèlement la parole des répondants, les fautes d'orthographe et de syntaxe ont donc été volontairement laissées dans notre étude. De plus, les réponses ont été anonymisées afin de favoriser une restitution objective et sereine.

Les répondants au questionnaire proposé en ligne étaient invités, s'ils le désiraient, à laisser leurs coordonnées afin que la discussion puisse être prolongée. Le répondant 237, *via* sa réponse, verbalise un premier point de réticence :

> « Pourquoi faire ? un rapport vain de plus ! votre entreprise est louable et intéressante mais elle reste un mémoire de fin de formation, c'est à dire un exercice intellectuel de plus sur une réalité cruelle ! merci quand même et bon courage ! »

Tout en ayant pleinement conscience des limites de l'exercice et de ce qu'il pourra apporter, il nous est apparu important de prendre le temps de donner la parole aux professionnels des bibliothèques, de les écouter et de synthétiser leurs réponses. Cette enquête n'est pas seulement l'occasion d'identifier les blocages exprimés par les répondants, elle offre également la possibilité de pouvoir mettre des mots sur des sentiments et ainsi de permettre une meilleure compréhension par toutes les parties.

Nous restituerons cette enquête menée auprès des professionnels de lecture publique en trois temps : le positionnement des bibliothécaires face aux évolutions de la profession fera l'objet d'une première partie, puis nous nous interrogerons sur la relation des répondants à ce métier souvent qualifié de porteur de sens pour et par les professionnels, pour enfin tenter de dégager quelques pistes de réflexion susceptibles d'aider à l'appréhension des réticences face aux évolutions du métier.

(cc) BY-NC-ND

I. LE POSITIONNEMENT DES BIBLIOTHÉCAIRES FACE AUX ÉVOLUTIONS DU MÉTIER

A. UN MÉTIER, DES MÉTIERS

Nous l'avons vu en introduction, notre métier a cette particularité d'animer et de s'animer à travers de nombreux questionnements sur sa légitimité, sa place, son sens et sa pérennité. Autant d'interrogations qui amènent à sans cesse repenser sa pratique professionnelle. Mais quelle est-elle ? Quelle facette du métier est à privilégier, à mettre en valeur, à défendre ? Comme le présente Nathalie Marcerou-Ramel en introduction de la nouvelle édition des *Métiers des bibliothèques*[13] :

> Alors que les plus pessimistes (ou les plus optimistes, c'est selon…) prédisent la fin prochaine du travail, le métier de bibliothécaire résiste, mais se recompose et devient pluriel. Celui qui entre dans le titre même de cet ouvrage interroge autant la multiplicité des fonctions assumées par les bibliothécaires que celle des métiers qui s'exercent dans le lieu physique, virtuel ou symbolique de la bibliothèque.[14]

Cette transition incarnée par le choix du pluriel dans le titre d'ouvrages de référence pour la profession, montre bien la prise en compte d'un écosystème global où le professionnel des bibliothèques n'assume plus une seule charge mais accomplit au quotidien une multitude de tâches.

Un métier couteau-suisse

De multiples fonctions exercées

Notre enquête a été l'occasion d'interroger les professionnels sur leurs pratiques ainsi que sur la représentation de leur quotidien. Il est intéressant de constater que peu de répondants ont fait spontanément mention de cette multitude de tâches. Nous pouvons donc émettre l'hypothèse que cette multi-activité est considérée comme ancrée dans les tâches inhérentes au métier. Laissons toutefois la parole au répondant 256 :

> « […] Le bibliothécaire d'aujourd'hui n'a plus seulement besoin de savoir gérer une collection unique (livres pendant très longtemps) mais il doit s'adapter à de nouveaux supports toujours plus nombreux (cela dit la gestion des collections ...c'est le cœur du métier) mais il doit désormais "apprendre" plusieurs autres métiers : Super-animateur : capable de passer du public des bébés lecteurs aux seniors en passant par les publics handicapés, les publics empêchés… Pour animer sa bibliothèque, il lui faut parfois devenir conteur...musicien, décorateur, metteur en scène, enseignant d'arts plastiques ou créatifs...pédagogue pour les accueils de classes ou encore psychologue ou assistant social en service public...médiateur culturel, spécialiste en droit pour gérer des problèmes de droits d'auteur par exemple, super-informaticien capable de gérer un réseau d'ordinateurs mais aussi tous les défis du numériques et super-communicant pour faire des supports de communication pour sa bibliothèque que ce soit au niveau signalétique interne, communication interne

[13] MARCEROU-RAMEL, Nathalie (dir.), *Les métiers des bibliothèques*, Paris, Éditions du Cercle de la librairie, collection « Bibliothèques », 2017, p.13.

[14] Op. cit., p.4.

(cc) BY-NC-ND

et externe ou encore web-designer et que sais-je encore...bref...rarement un métier n'a nécessité autant de compétences transversales [...] »

Outre la place accordée à la gestion des collections que nous évoquerons plus tard, nous pouvons d'ores et déjà noter que le métier nécessite d'intégrer des compétences diverses. L'animation, la médiation, des compétences juridiques et techniques, la maîtrise du numérique, la communication sur tous types de support… Autant de tâches qui sont évoquées par notre répondant et que nous retrouvons dans le quotidien de multiples agents.

Un socle commun assure au bibliothécaire la justification de son métier qui tend à se décliner en plusieurs aspects. Cette hypothèse d'un éclatement de la profession en plusieurs métiers issus d'une base commune a été formulée par Anne-Marie Bertrand dès 2004[15]. Ces différents pans du métier seraient ainsi « sous-tendu par un socle commun qui les réunit souterrainement et qui serait un ensemble de valeurs et d'objectifs, formant une culture professionnelle, une identité professionnelle, une idéologie. »[16] Nous verrons toutefois par la suite que cette question de l'identité professionnelle amène certaines réticences, qu'elles soient exprimées ou non par les répondants.

L'emploi du terme « super » par notre répondant demeure assez intéressant par la conception qu'il présuppose. Le bibliothécaire, détenteur de savoir et passeur de ces connaissances se pose en expert dans le domaine de l'information. Il se voit toutefois contraint d'acquérir de nouvelles compétences, de les intégrer à son panel voire d'y exceller. Or, cette multiplicité de tâches, souvent déjà exercées par les professionnels, n'induit pas obligatoirement excellence dans tous les domaines. Le cœur de métier intervient ici ainsi que l'expertise du bibliothécaire, notions que nous aurons également l'occasion d'approfondir un peu plus loin.

Il convient ici de rappeler que notre étude s'est limitée aux bibliothèques de lecture publique françaises, les bibliothèques universitaires, de recherche n'ayant pas été retenues pour l'exploitation de la base de données. Le cadre est donc territorial, ce qui implique une très grande diversité d'établissements. Des structures de taille modeste aux importants réseaux de grandes villes, tous les profils ont été conviés à répondre, afin de tenter de restituer fidèlement les différentes réalités que recouvrent la notion de métier de bibliothécaire. En effet la taille de la structure et le nombre d'agents mis à disposition ont indéniablement une influence considérable sur la répartition interne des tâches ainsi que sur la gestion de l'équipe. Reprenons le point de vue du répondant 256 :

« ...et encore...quand vous travaillez dans une grande structure...on peut spécialiser les agents...mais en milieu rural...vous êtes souvent seul à porter toutes ces casquettes...et au final ....quand vous avez fait tous ces métiers là...vous vous rendez compte que vous ne vous occupez plus de la gestion de vos collections… »

Ainsi, un grand nombre de situations ne laissent guère le choix quant à la multiplication des tâches, pouvant parfois mener à un sentiment de surcharge menant à l'abandon de certaines missions.

[15]BERTRAND, Anne-Marie, « Approche archéologique et généalogique du métier », dans *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2004, p.21-37.

[16]Ib. id.

(cc) BY-NC-ND

De plus en plus polyvalent

Autre conséquence directe de cette diversification des tâches dans lesquelles les professionnels s'investissent : la polyvalence des agents. Celle-ci peut s'entendre au niveau des missions à effectuer lors du travail interne mais également lors des heures dédiées au service du public, où l'affectation à un poste d'accueil n'est pas automatique. Le terme de polyvalence désigne principalement le fait de posséder plusieurs compétences, mais il peut également être pris dans le sens d'être efficace dans diverses situations. Le bibliothécaire dit polyvalent peut ainsi être détenteur d'un savoir, d'une compétence ou optimiser la mise à disposition de cette dernière, remplissant ainsi son rôle de médiateur. Nous verrons également que la polyvalence joue un grand rôle dans nombre de réticences évoquées par les répondants au questionnaire.

Une évolution des compétences et de ses référentiels

Autre virage pris par la profession : l'appropriation de nouvelles compétences et l'évolution des référentiels qui l'accompagne. Confronté à l'informatisation de ses outils de travail, à l'irruption d'Internet dans les années 90 et des usages qu'il induit autant chez les professionnels que chez le public conquis ou à conquérir, au renforcement de la fonction sociale de la bibliothèque ainsi qu'au déplacement des missions, le corps des bibliothécaires a du accepter de multiples greffes afin de caractériser au mieux ses nouvelles réalités.

Des compétences multiples

Ces compétences peuvent être définies *via* des référentiels de métier type[17] permettant de décrire la profession. Néanmoins, comme le montre Jean-Claude Utard, ces référentiels ont un impact sur la notion de métier telle qu'elle est classiquement entendue :

> Ces référentiels font tous éclater la notion de métier par la prise en compte des emplois fonctionnels avec les compétences propres à chaque emploi. Ils démontrent ainsi qu'il devient de plus en plus difficile de parler d'un métier de bibliothécaire, de documentaliste, d'archiviste, mais qu'il existe des métiers dans chacune de ces branches[18].

Plus important encore, la définition des nouvelles compétences par les professionnels eux-même ne demeure pas à ce jour uniforme, engendrant des incompréhensions. Qu'est-ce qu'un bibliothécaire ?
Les grandes instances professionnelles à l'instar de l'ABF se sont appropriées ces questions, comme en témoignent les journées nationales organisées en 2014 avec pour thème « Bibliothèques, nouveaux métiers, nouvelles compétences »[19]. Le thème central de ces journées démontre tout d'abord la vitalité et la prise de conscience de cette

[17]Voir à ce sujet l'article de MARCEROU-RAMEL, Nathalie, « Référentiels métiers, référentiels de compétences » dans Métiers en (r)évolution, *Bulletin des bibliothèques de France*, Villeurbanne : ENSSIB, décembre 2017, n° 13-14, p.8-18.

[18]UTARD, Jean-Claude, 'Bibliothécaire, documentaliste et archiviste : convergence ou hybridation des métiers ? » dans *Les métiers des bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2017, p. 162-163.

[19]Le compte-rendu de ces journées est disponible à cette adresse : http://www.abf.asso.fr/2/141/408/ABF/60e-congres-19-21-juin-2014-paris.

(cc) BY-NC-ND

évolution par les professionnels. Le bulletin des Bibliothèques de France a également consacré son numéro 13-14 aux « Métier en (r)évolution »[20]. La notion de compétences y régulièrement abordée par les divers professionnels ayant contribué au numéro et un nuage de mots représentant les compétences du bibliothécaire du futur a été intégré[21]. Ainsi, les « top » compétences citées sont :

- l'adaptabilité
- la curiosité
- la collaboration
- la médiation
- la polyvalence

Il est intéressant de constater que ces compétences retenues sont également des prérequis souhaités lors de recrutements par exemple. Nous avons pu interroger en entretien une professionnelle, de catégorie A, responsable de service d'une bibliothèque de lecture publique tête de pont d'un réseau du Sud-Ouest de la France, anonymisée pour les besoins de l'exercice I1. Cette dernière a déclaré :

> « En fait, c'est la question d'adaptabilité. Pour un recrutement, on recrute un savoir-être, un savoir-faire mais aussi surtout des capacités à évoluer justement. Pour moi, c'est un point essentiel de recrutement. Mais je ne suis pas la seule à le dire. La question de l'adaptabilité, de la polyvalence, de vraiment d'avoir, pour moi la qualité essentielle pour faire ce boulot, c'est la curiosité et c'est quelque chose que je valorise beaucoup dans les recrutements. »

Ainsi, les compétences favorisées pour un recrutement et donc l'intégration à un projet d'équipe sont celles que l'on retrouve plébiscitées par une partie de la profession dans le numéro 13-14 du BBF.

La diversité des profils

La recherche de la diversité dans les profils est également souhaitée par notre répondante I1 :

> « [...] en général, même sur un recrutement de bibliothécaire, donc de catégorie A, j'en ai fait beaucoup ces derniers temps, et j'ai dans le panel des 5 personnes que j'ai recruté, j'ai mis toujours une personne qui n'était pas de la filière. […] C'était surtout sa polyvalence, sa souplesse, sa capacité d'adaptation, son intelligence, elle était elle est vraiment très fine cette fille et elle avait bossé avant, et elle avait fait des projets qui mettaient en lien plusieurs types de métier et en fait c'était ça qui m'importait. »

L'expérience de cette personne, issue de sa vie professionnelle antérieure a donc attiré notre interviewée I1 qui y a vu une opportunité d'enrichissement pour ses

[20]« Métiers en (r)évolution », *Bulletin des bibliothèques de France*, Villeurbanne : ENSSIB, décembre 2017, n° 13-14.

[21]Op. cit., p, 106-107.

(cc) BY-NC-ND

équipes et son projet de service. Cette nécessité de mixité est rappelée par Hélène Leblois et Raphaële Gilbert :

> D'abord, rappelons-le, la diversité des parcours professionnels au sein d'une équipe permet de questionner collectivement une représentation traditionnelle du métier centrée sur les activités bibliothéconomiques et sur la posture de sachant ; elle peut introduire une richesse d'expériences qui favorise la créativité et l'innovation ; elle apporte aussi de nouvelles compétences.[22]

Cet apport de compétences issues de métiers aux horizons variés se retrouve également beaucoup dans certaines catégories, notamment celle des adjoints du patrimoine grâce au recrutement qu'elle permet. Lorsque nous évoquions les réticences éventuelles d'agents de catégorie B ou C, la répondante I1 a mentionné :

> « Je pense que le plus prégnant, c'est chez les assistants. [...]Les catégories C, non, c'est… Mais ça, ça tient au fait que les voies d'entrée pour les catégories C sont sans concours. Et du coup, on a aussi une grande variété de profils dans les catégories C. C'est-à-dire qu'on a pu recruter des gens sur des profils spécifiques. Et les anciens ont plutôt, enfin si je me penche, moi je gère 100 personnes à peu près à X, finalement, je me dis que les adjoints, on a pas trop de difficultés d'évolution. [...] »

Notre répondante I1 voit également dans le mode de recrutement ouvert des catégories C des opportunités d'évolution et de montées en compétence plus souples. Ce rapport aux évolutions par catégorie se retrouve tout au long de notre étude mais il est déjà intéressant de noter ce vivier.

Enfin, l'apport de compétences issues de métiers autres que bibliothécaire se retrouve également dans le questionnaire que nous avons soumis à la profession. En effet, 11 répondants sur 382 ont connu une vie professionnelle antérieure et ont effectué une reconversion. Ce type de parcours est généralement valorisé par ses acteurs à l'instar du répondant 41 :

> « J'ai été libraire, vendeuse, caissière, prof particulière... j'ai changé quand les CDD se terminaient, pour survivre. C'est un plus par rapport à des collègues qui se sont enfermés dans leur métier depuis plus de 20 ans. »

Ici, nous pouvons constater que c'est le rythme du marché de l'emploi qui a poussé notre répondant à évoluer et à se réorienter professionnellement. Il est toutefois intéressant de noter que le répondant tire profit de ses diverses expériences et les considère comme un avantage. Avoir franchi les frontières de plusieurs secteurs d'activité a ainsi enrichi ses pratiques professionnelles. Le répondant 41 par ailleurs affirme que les évolutions du métier n'ont pas eu d'effet sur lui. Étant donné son mode d'entrée dans la profession, nous pouvons supposer que l'idée du métier que se faisait notre répondant avant de se reconvertir était assez proche de la réalité.

Notre interviewé I5, actuellement contractuel dans une structure de lecture publique du Sud-Ouest de la France, nous a également fait part de son expérience professionnelle antérieure dans le monde de l'animation. Bien que son parcours d'animateur ait été court, il lui aura permis de développer de nombreuses compétences relationnelles qu'il a pu par la suite valoriser pour sa reconversion dans le monde des bibliothèques :

[22] LEBLOIS, Hélène, GILBERT, Raphaële, « Mettre en œuvre une organisation apprenante dans les bibliothèques publiques », « Métiers en (r)évolution », *Bulletin des Bibliothèques de France*, Villeurbanne, ENSSIB, 2017, n°13-14, p,86.

(cc) BY-NC-ND

> « Alors moi je dirais pas atypique. Je dirais complémentaire parce qu'en fait, c'est pour la petite histoire, c'est même là-dessus que j'ai été recruté à l'IUT. Ils ont vu mon parcours d'animateur et ils se sont dit 'bon bah ok, go, on va le prendre lui'. En fait dans la classe, on était 3 qui sortaient d'animation et apparemment, c'était déjà un quorum impressionnant. Je sais que c'est un bagage qui me sert. Parce que j'ai une aisance à l'orale, parce que je vais facilement vers les gens, que du coup je m'adapte très facilement en fonction des différents profils que je vais rencontrer, et ça c'est cool. Et concrètement,c'est moi aussi que je recherche là-dedans, c'est cette polyvalence, à jongler entre pleins de médias différents, pleins de métiers différents et justement de pouvoir en parler au mieux à chaque fois. »

Ainsi, l'interviewé I5 a su mettre en valeur ses compétences afin d'être recruté au sein de l'institut de formation. Plus encore, son adaptabilité et sa polyvalence sont des atouts pour lui, et le métier de bibliothécaire lui permet de les développer au quotidien. Actuellement recruté en tant que contractuel, sur un poste d'adjoint du patrimoine, notre interviewé se voit confier les tâches d'équipement, d'accueil du public, d'animation... et revendique un « mode joker » qui lui permet de multiplier les missions au sein de sa structure et de pallier les manques identifiés sur certains projets.

Enfin, nous pouvons noter que sur les 11 collègues qui ont déclaré s'être reconvertis dans les bibliothèques – et il s'agit là d'un chiffre relativement faible compte tenu des diverses expériences que l'on peut rencontrer en bibliothèque - seuls 2 ont ressenti de façon négative les évolutions du métier. Il est intéressant de souligner que ces deux répondants ne travaillent dans le monde des bibliothèques que depuis moins de 5 ans et ont pu connaître un décalage entre leur vision du métier hors bibliothèque et sa réalité.

Les compétences personnelles et professionnelles souhaitées, recrutées et valorisées ont donc évolué depuis de nombreuses années, enrichissant le monde des bibliothèques et favorisant l'appropriation d'un large panel de missions à destination du public. Cet état des lieux ayant été brièvement dressé, intéressons-nous de plus près au positionnement des bibliothécaires face aux évolutions ressenties.

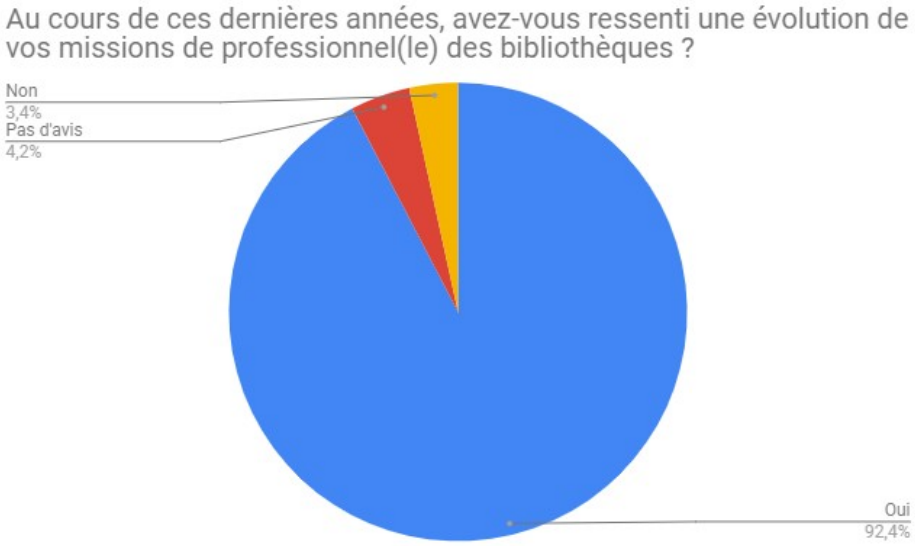
(cc) BY-NC-ND

B. Des évolutions ressenties et acceptées ?

Les évolutions ressenties

Données déclaratives issues du questionnaire

Afin d'introduire le questionnaire, nous avons demandé aux professionnels répondants s'ils avaient ressenti au cours de ces dernières années une évolution de leurs missions de professionnels de bibliothèques.



Une très grande majorité des répondants a donc ressenti une évolution. Il est intéressant de prendre en compte le terme « ressenti » utilisé dans la question : cela implique d'éprouver la situation, de la vivre et éventuellement d'y faire intervenir ses émotions. L'emploi du terme « constater » aurait pu également être utilisé afin d'interroger les agents. Toutefois, un constat peut être établi de façon objective, par expérience, et ici la notion de ressenti nous paraissait intéressante pour interroger le vécu personnel des professionnels.
Cette orientation de la question peut justifier la part de répondants n'ayant pas d'avis sur la question, tout comme celle de ceux qui ont répondu non. Cela peut également être dû à l'ancienneté dans la profession et donc à l'opportunité de ressentir ces évolutions dans le temps. En effet, sur les 13 personnes ayant déclaré ne pas avoir ressenti les évolutions du métier, 10 travaillent depuis moins de 10 ans en bibliothèque.

Intéressons-nous maintenant à la part d'acceptation positive, négative ou sans effet de ces évolutions :

(cc) BY-NC-ND

La part de ressenti positif demeure importante, tandis qu'un quart des répondants a déclaré que ces évolutions ont eu un impact négatif sur leur pratique professionnelle.

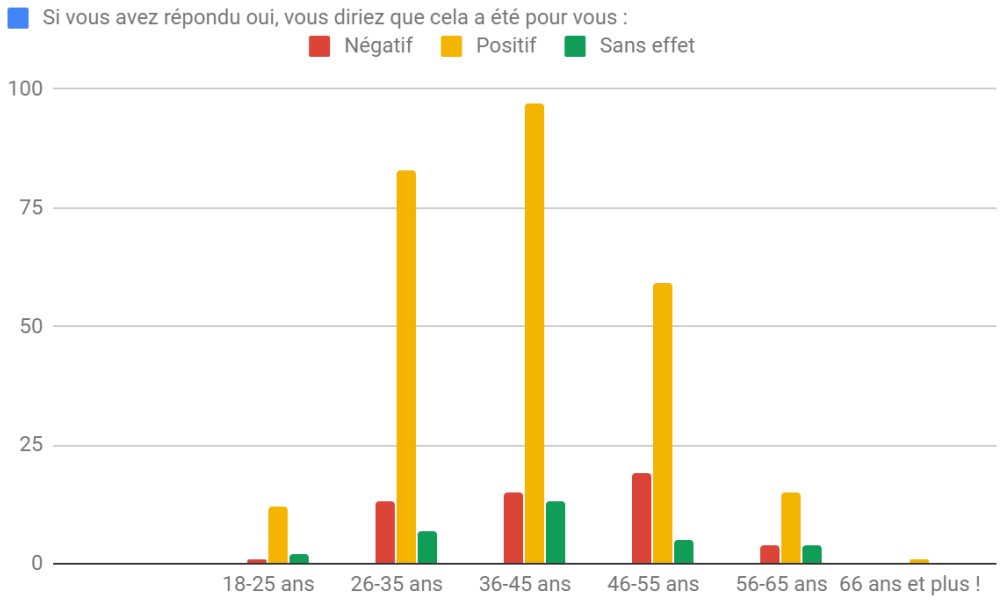
Données croisées issues du questionnaire

Afin de donner du corps à ces données, nous nous proposons de les croiser avec le profil[23] des répondants pour tenter de dégager plusieurs axes :

- Lorsque nous rapportons la part de ressenti des évolutions à l'âge des répondants, nous constatons que la majorité des déclarations négatives concerne une catégorie d'âge large, contenue entre 26 et 55 ans, soit la catégorie des agents les plus représentés en bibliothèque :

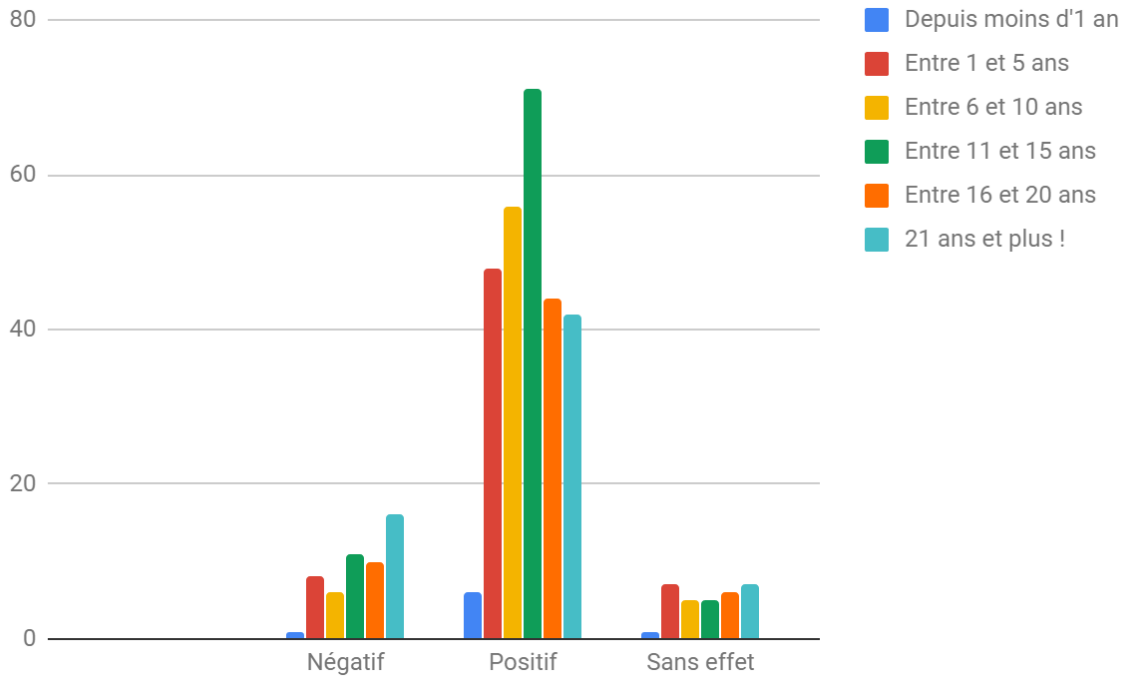
[23] Cf le profil des répondants disponibles en annexe 1.

(cc) BY-NC-ND



Il est intéressant de noter que ces déclarations se répartissent presque également entre les 3 catégories d'âge communément utilisées lors des enquêtes, à savoir 26-35 ans, 36-45 ans et 46-55 ans. Aucune génération ne se détache donc complètement.

- Si l'âge est une donnée intéressante, l'ancienneté dans la profession l'est tout autant et permet d'apporter un éclairage complémentaire à ces données :

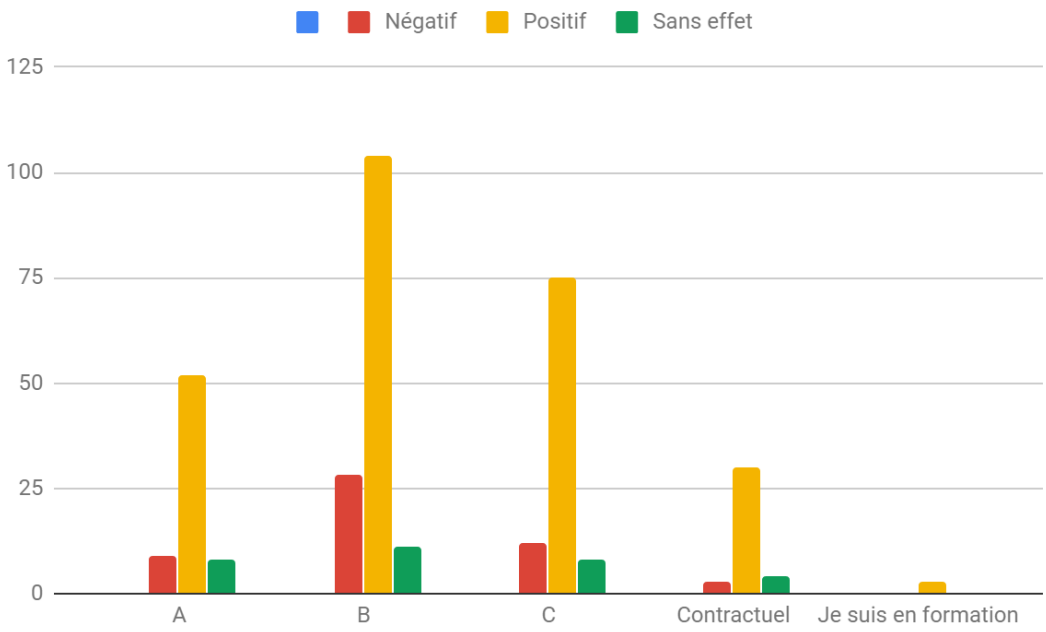


La répartition est également ici relativement homogène en fonction de l'ancienneté, avec toutefois une majorité (26 répondants ont déclaré un ressenti négatif sur 47) pour les professionnels exerçant depuis 16 ans ou plus. Le recul rendu possible par les années

(cc) BY-NC-ND

d'expérience amène ainsi les répondants à poser un regard plus critique sur les évolutions de leur métier.

- Nous avons remarqué une plus grande disparité lorsque les ressentis ont été classés en fonction des catégories auxquelles appartiennent les répondants, avec un nombre plus important d'agents de catégorie B ayant ressenti les évolutions de son métier de façon négative :



Cela peut s'expliquer par les nombreuses mutations qu'a connu cette catégorie au niveau de ses missions : d'expert quasi-exclusif de collections à médiateur aux missions variées, l'évolution de la catégorie B a été importante.
Les réticences liées aux évolutions de missions d'une catégorie sont également reconnues par notre interviewée I1 qui se fonde sur son expérience :

> « [...] avec des réticences aussi qui sont souvent catégorielles, je dirais, c'est-à-dire qu'il y a des gens, si on prend le cas d'un assistant, qui a voulu faire ce boulot parce que c'était le contact avec les livres qui l'intéressait, euh, c'est très clair, que là il y a une évolution des fonctions documentaires vers une fonction de médiation qui donne lieu, qui peut donner lieu on va dire à des réticences assez fortes parce qu'ils n'ont pas choisi ce métier pour ça. […] »

(cc) BY-NC-ND

Les évolutions proposées

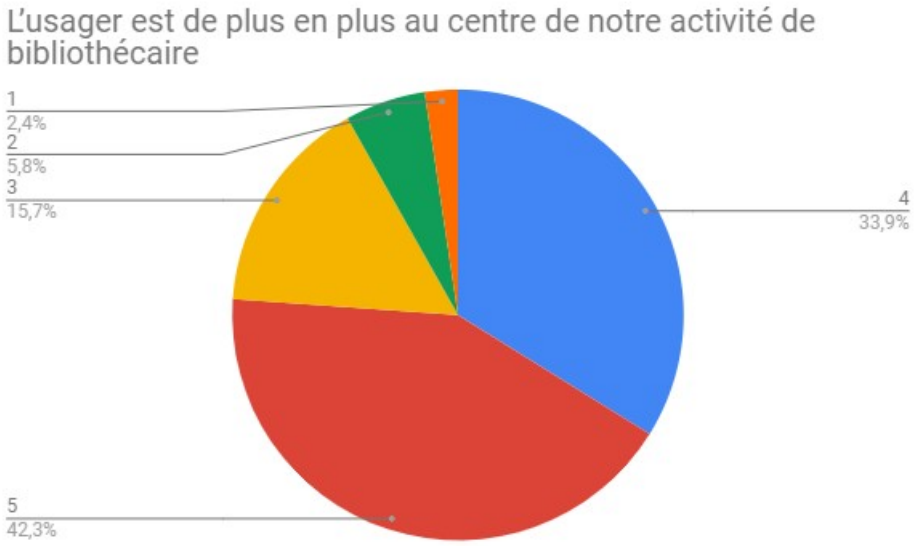
Afin de sonder la profession, nous avons fait le choix de proposer 5 évolutions et de demander aux répondants de graduer leurs acceptations des différentes propositions. Ces évolutions ont été sélectionnées en fonction de notre propre expérience professionnelle, de nos lectures ainsi que des échanges avec divers bibliothécaires. Aussi, quatre grands thèmes ont été retenus : l'usager, la place de la bibliothèque, le cœur de métier et la médiation[24]. Ces thématiques ont l'avantage de recouper les principales évolutions du métier telles qu'elles ont été, entre autres, présentées par notre interviewée I2, de catégorie A, travaillant dans une bibliothèque départementale de la région Île-de-France :

> « Il y a ce fort corporatisme qui reste, moi j'appelle ça corporatisme, on peut appeler ça identité professionnelle forte, euh, avec cette identité de cœur de métier qui reste sur la technicité du métier de bibliothécaire avec ce qu'on sait faire et ce que les autres savent pas faire : cataloguer, indexer, coter, ranger, désherber... les collections, voilà. Ça fonde quand même l'identité professionnelle bah parce que voilà c'est des compétences techniques. Et puis bah ce qui s'est mis à changer, c'est le déplacement de ce "cœur de métier" des collections vers le public pour s'adapter aux nouvelles pratiques et aux nouveaux usages, l'offre uniquement de livres ou de documents, ça ne suscite plus ou de moins en moins l'adhésion du public. »

Constitutives de l'identité des bibliothèques et des personnes qui la font vivre, ces thématiques que l'on peut entendre au sens large ont donc été soumises aux répondants. Il est intéressant de rappeler au préalable que nous avions demandé si ces affirmations paraissaient justifiées, sur une échelle de 1 à 5, nous permettant ainsi d'estimer le degré d'acceptation.

Acceptation graduée des évolutions proposées dans le questionnaire

Sans surprise, la première affirmation « L'usager est de plus en plus au centre de notre activité de bibliothécaire » est plébiscitée par la majorité des répondants.Seule une partie minime (8,2 %) ne la partage pas.

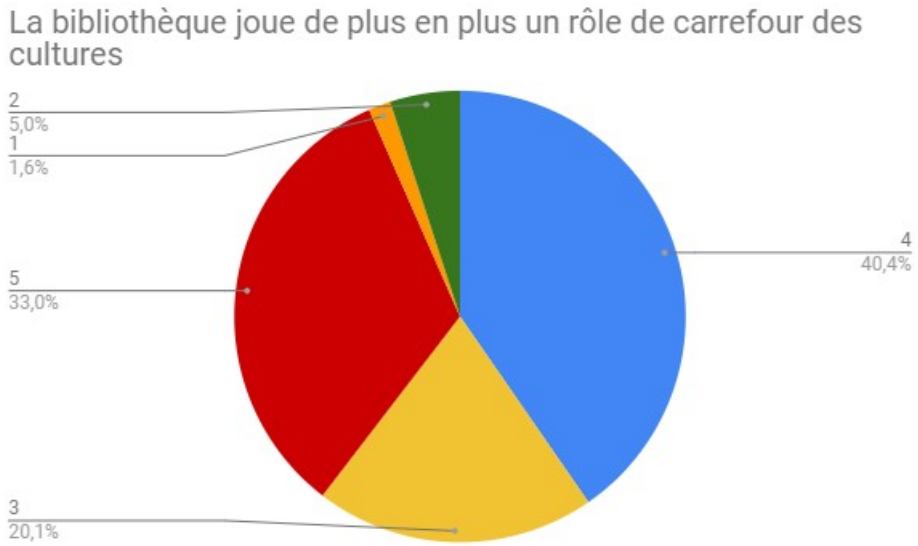


[24]Cf la synthèse des résultats en annexe 4.

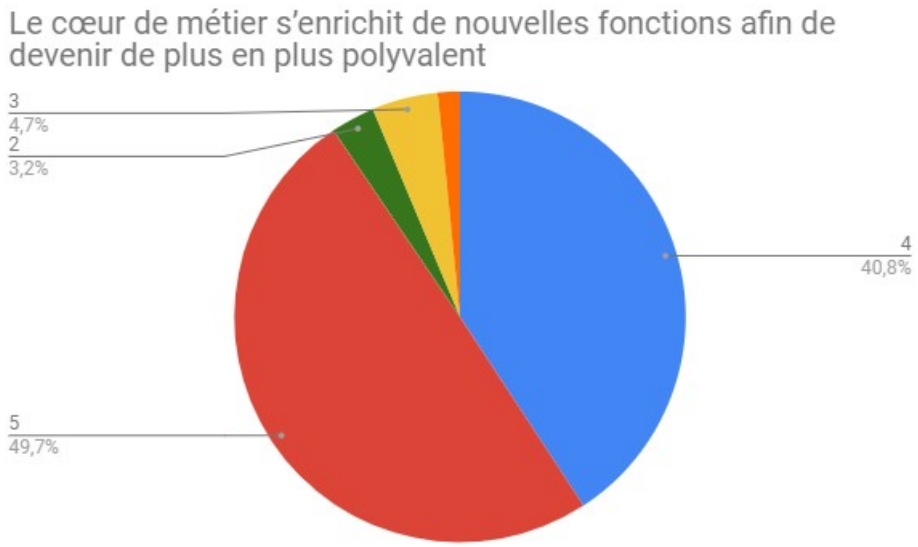
(cc) BY-NC-ND

Il convient ici de souligner la présence du « plus en plus » dans la question qui a été volontairement inclus afin de mentionner le glissement du cœur de métier des collections vers l'usager. Cela a pu toutefois induire un biais dans l'esprit de répondants qui plaçaient d'ores et déjà l'usager au centre de leur activité.

La seconde affirmation se démarque également par son acceptation forte : « La bibliothèque joue de plus en plus un rôle de carrefour des cultures ». 73 % des répondants affirment adhérer à 4 ou 5 sur une échelle proposée de 5.



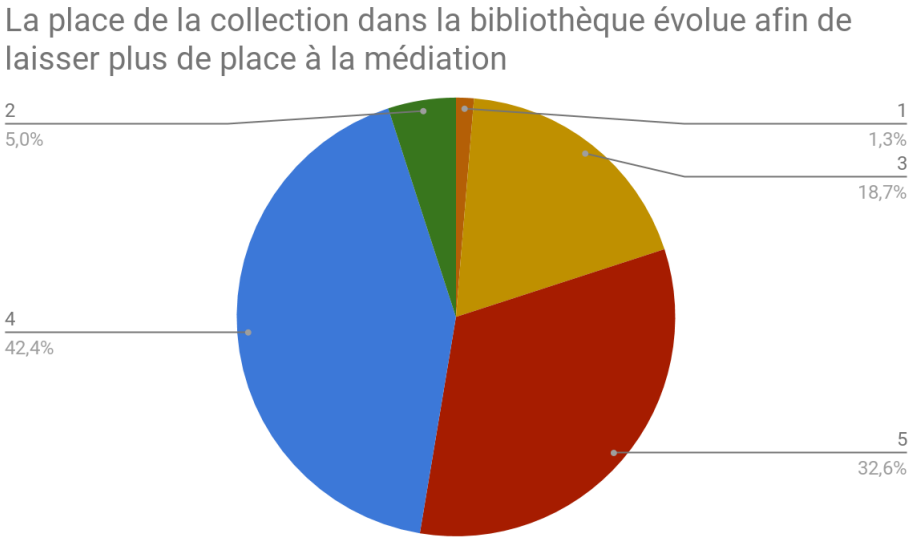
Même son de cloche pour la troisième affirmation « Le cœur de métier s'enrichit de nouvelles fonctions afin de devenir de plus en plus polyvalent » : 89 % sont d'accord avec cette affirmation à 4 ou 5.



(cc) BY-NC-ND

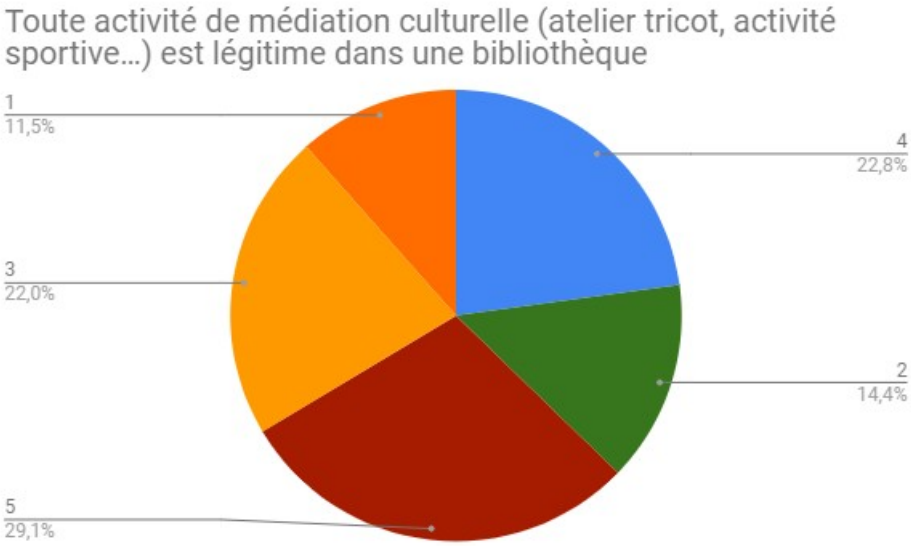
Nous pouvons toutefois noter que cette troisième affirmation est celle qui fait le moins débat : 49,7 % des répondants l'ayant gradué à 5 sur 5. Il s'agit sans aucun doute de la plus grosse évolution de ces dernières années dans le monde des bibliothèques et les répondants en ont pleinement conscience.

« La place de la collection dans la bibliothèque évolue afin de laisser plus de place à la médiation », telle était la quatrième affirmation plaçant ainsi le déplacement de cœur de métier des collections vers l'usager et vers la facilitation de son appropriation des ressources de la bibliothèque au centre.



Globalement, cette proposition d'évolution a été bien reçue : près de 75 % des répondants l'ont gradué de 4 ou 5. Toutefois, nous ne remarquons pas une hégémonie de l'acceptation forte pour cette affirmation, les résultats étant plus hétérogènes (18,7 % l'ont par exemple gradué à 3).

Enfin, la dernière proposition d'évolution était destinée à faire réagir puisqu'elle ciblait la légitimité des actions des bibliothèques. A l'affirmation « Toute activité de médiation culturelle (atelier tricot, activité sportive…) est légitime dans une bibliothèque », les avis exprimés sont partagés et s'équilibrent, tous les degrés d'acceptation ayant été sollicités, entre 11,5 % et 29,1 %.



(cc) BY-NC-ND

Si la majorité, à 52 % trouve cette déclaration justifiée, nous pouvons toutefois retenir que cette affirmation fait débat.

Afin de mettre en regard les affirmations proposées, nous avons croisé les résultats de la première affirmation, jugée plus consensuelle avec ceux de la dernière, reconnue pour avoir été posée de façon un peu plus polémique. L'intérêt d'un tel croisement est la mise en évidence d'une éventuelle cohérence : les répondants ayant accepté les affirmations dites consensuelles l'ont-ils forcément fait pour celle plus polémique ? Ou existe-il une limite dans l'acceptation de ces affirmations ?

17 % des répondants ont accordé la même graduation à ces deux affirmations, à savoir la note de 5. Il est toutefois intéressant de noter une nuance sur les degrés : 40 personnes sur 382 soit 10,5 % des répondants ont accordé la note de 5 à la première affirmation, et 3 à la seconde. Ces personnes ne sont pas jugées réticentes à l'affirmation mais elles veillent à lui donner moins de poids. Outre ce fait, l'attribution de la note de 3 à cette affirmation est remarquable : en effet, le grade de 3 peut basculer vers l'adhésion ou le rejet. Considéré comme proche de la moyenne, il renvoie à un sentiment mitigé où l'on n'est pas contre sans pour autant pleinement y adhérer. La formulation quelque peu extrême de l'affirmation, « Toute activité... » est également à prendre en compte : le contexte de l'activité, l'établissement dans lequel elle est proposée, tout cela peut amener à pondérer la réponse.

Nous pouvons donc constater que parmi les évolutions proposées aux répondants, toutes ont su trouver écho parmi les professions, à des degrés de variation différents.

Un choc de générations ?

Les réticences, phénomène générationnel ?

L'une des premières tentations lorsqu'on évoque les éventuelles réticences des bibliothécaires face aux évolutions du métier serait de dire que seuls les plus âgés sont concernés par ce rejet car plus exposés aux évolutions techniques et structurelles, et qu'il s'agirait alors d'un phénomène générationnel. Or, nous l'avons vu en nous focalisant sur les tranches d'âge des répondants, ce phénomène demeure assez prégnant sur toutes les générations représentées dans le questionnaire[25]. Cette réticence est même constatée parfois chez les plus jeunes par notre interviewée I2 :

> « […] Et ce virage là, les bibliothécaires ont du mal à le prendre. Et pas forcément parmi les plus vieilles hein ! Qui disent "nan mais attends, Internet c'est déjà pas notre métier, notre métier c'est le livre!" […] Nan mais moi ça me déprime ! Que ce soit des étudiants en DUT, après pas dans les conservateurs de l'INET que j'ai rencontré, mais que ce soit des étudiants de DUT ou les stagiaires de la formation ABF [...] moi je suis consternée des fois. »

[25] Cf page 21.

(cc) BY-NC-ND

Notre interviewée I4, forte de son expérience professionnelle de plus de 21 ans dans le monde des bibliothèques témoigne également de cette apparition des réticences dès l'entrée en carrière :

> « Et il y a un truc qui m'avait beaucoup marqué aussi à cette époque-là, c'est que j'ai remarqué que ce n'était pas forcément une question d'âge. Notamment par rapport au passage à l'informatique. Je me souviens d'une collègue, qui était aussi jeune que moi à l'époque, qui avait été recrutée au même moment et qui en fait ne s'y est quasiment jamais fait. Il y a encore quelques temps [...], qui faisait sans doute bien son boulot, mais qui, bon elle a bien été obligée de faire du prêt-retour informatique etc, mais elle continuait à ne pas nous envoyer de mails par exemple et à nous faire passer des mots par la navette interne. Je pense qu'à chaque fois dans son quotidien de travail qu'elle pouvait faire l'économie de ça, elle le faisait. [...] »

Dans le cas de cette collègue, le virage de l'informatique n'a donc pas été pris dès les années 90 et cela a marqué durablement sa pratique professionnelle.
L'hypothèse des réticences liées à l'âge pouvant être écartée assez rapidement, concentrons-nous sur ce qui ressort comme griefs parmi les différentes générations qui composent le corps des bibliothécaires.

Les réticences exprimées par catégories d'âge

Concernant les répondants inclus dans la catégorie 18-35 ans et que nous pouvons donc considérer comme faisant partie de la jeune génération, les réticences exprimées sont toutes centrées sur le manque de moyens accordés aux professionnels, entraînant la démotivation et l'épuisement :

> R33 : « Il manque surtout, nous n'avons plus de budget pour les missions fondamentales, pourquoi multiplier les missions, au risque de ne rien faire de bien ? »
>
> R131 : « Les évolutions de poste se font en général pour des raisons économiques au détriment de la qualité du service et du bien être des agents »
>
> R165 : « En cours de démotivation : toujours faire plus avec moins... »
>
> […]

Le ressenti est donc plus acté sur des contraintes extérieures qui finissent parfois par avoir raison de l'investissement des répondants. Il est intéressant de constater que la génération des 18-35 ans ne remet pas (encore?) en cause le cœur de métier ni ses missions, mais bien son contexte.

Les réticences exprimées par la catégorie des professionnels ayant entre 36 et 55 ans sont parmi les plus diversifiées, représentant ainsi la grande variété des expériences professionnelles.

> R48 : « Trop d'éloignement avec les fondements du métier, une approche + "centre social" qui ne va pas ds mon sens »
>
> R90 : « j'ai juste du mal à me reconnaitre dans l'évolution d'un métier qui ne met plus forcément le livre (papier ou numérique) au coeur des missions »
>
> R300 : « Désormais en matière de gestion bibliothéconomique, on se préoccupe plus des flux et de la forme que des contenus et du fond.

(cc) BY-NC-ND

Les bibliothèques de lecture publique cherchent à se repositionner à tout prix, imaginent de nouvelles missions au détriment des missions traditionnelles fondamentales pour retenir leurs usagers et en accueillir éventuellement de nouveaux. On évolue vers un centre culturel et social polyvalent aux contours flous et hasardeux, mais surtout sans tenir compte des réelles demandes et des véritables besoins des usagers. Malgré tout, on se maintient beaucoup trop sur une politique de l'offre, tout en prétendant répondre aux attentes des publics. Trop de missions, trop d'activités cumulées, et cela conduit à une frustration généralisée du travail vite fait, mal fait.

Trop de temps et d'énergie consacrés à l'action culturelle alors que cela intéresse une toute petite minorité d'usagers. Certes l'action culturelle est utile et souhaitable mais cela tourne trop souvent au "syndrome du bibliothécaire qui se fait plaisir" et qui cherche à se valoriser, sans évaluation suffisante a posteriori. »

[...]

Sélectionnés pour leur représentativité des thèmes abordés, ces *verbatims* illustrent les principaux points de friction évoqués par cette catégorie d'âge : le glissement vers une structure entièrement tournée vers le social, qui en vient à laisser le livre de côté sans que ses missions ne soient bien définies. Toutes ces positions seront reprises ultérieurement car grandement partagées par nos répondants, mais il est intéressant de constater qu'elles se cristallisent particulièrement parmi les 36-55 ans.

Cette multiplication des réticences n'est toutefois pas forcément le cas pour les personnes incluses dans la catégorie 56-65 ans représentant les professionnels les plus aguerris. Les réticences exprimées sont ici plus portées sur le sens du travail quotidien et sur l'importance qu'on lui accorde :

R223 : « médiation à tout va non! donner accès à tout ok mais ne pas oublier de proposer des textes et images porteurs...on reste beaucoup dans les procédures informatiques ...plus d'échanges sur les fonds , les auteurs ...manque de formation tout est axé sur [la réponse s'interrompt]» ….

R233 : « Les contraintes budgétaires imposées limitent la présence de collections et la présence de personnel. Nous passons notre temps collé à la banque d'accueil que je qualifierais plutôt de banque de transactions. Les jeux videos présents ne sont pas achetés en fonction de leurs qualités culturelles mais en fonction de leur aspect ludique. Autant dire qu'on n'en ressort pas plus éclairé sur le monde mais plus excité seulement. Aucune médiation n'est possible par manque de temps. La bibliothèque reste à mon sens un établissement culturel : les ateliers tricot par ex n'y ont pas leur place : ils prennent un temps que l'on pourrait utiliser pour faire évoluer les citoyens dans leur regard critique sur le monde et sur la place qu'ils y occupent. A vouloir tout faire, on fait tout médiocrement et l'on cherche à faire participer des usagers qui n'en ont pas franchement envie. [...] »

Si la question des moyens alloués apparaît dans les réponses des générations plus expérimentées, la question du sens et de la dégradation du service culturel rendu transparaît tout de même de façon assez prégnante dans ces deux *verbatim*

(cc) BY-NC-ND

extraits de notre enquête. Multiplier les missions dans un contexte de restriction budgétaire revient donc pour notre répondant 233 à « brader » les occasions de réflexion pour les usagers et à dévaluer les projets portés par la bibliothèque.

L'article 3 de la charte des bibliothèques établie en 1991 par le Conseil supérieur des bibliothèques place la structure comme étant « un service public nécessaire à l'exercice de la démocratie. Elle doit assurer l'égalité d'accès à la lecture et aux sources documentaires pour permettre l'indépendance intellectuelle de chaque individu et contribuer au progrès de la société. »[26]. L'attachement à cette notion d'enrichissement des connaissances de chaque individu, ainsi qu'au terme « progrès » est assez notable dans les réponses 223 et 233. Cette charte ayant été divulguée en 1991, les pratiques professionnelles de nos répondants inclus dans la catégorie des 56-65 ans ont sans nul doute évolué avec ce cadre régulant les missions des bibliothèques, entre autres, de lecture publique. Le passage de la démocratisation culturelle (on met à disposition des œuvres dites de référence) à la démocratie culturelle (on élargit le panel de supports proposés au public)[27] est ainsi représentatif d'une certaine forme de réticences parmi ces professionnels interrogés.

Les réticences inter-générationnelles

Nous pouvons également noter quelques réticences qualifiables d'inter-générationnelles puisque certains décalages ont pu être constatés par les professionnels interrogés en exercice[28]. La formation initiale et le terreau qu'elle suppose n'est plus par exemple constitutive d'une culture commune. Ainsi, notre répondant 237 appartenant à la catégorie d'âge 46-55 ans mentionne un abandon des domaines jugés fondamentaux en bibliothèque :

> « Il y a aujourd'hui toute une génération issue du CAFB qui s'est beaucoup investie dans les fondamentaux du métier et qui a vu les générations suivantes investir d'autres domaines en négligeant voire abandonnant ces fondamentaux qui restent et demeurent dans les textes sinon fondateurs du moins encadrant le métier (voir les différents Chartes : Unesco, Charte des Bibliothèques, etc...), une génération qui travaille plus pour une certaine forme de médiation et visibilité extérieure pour un contenu négligé (la forme est privilégiée sur le fond) »

Ce renvoi au CAFB est particulièrement intéressant pour la culture commune à laquelle il fait référence. En effet, le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Bibliothécaire a été, de son institution en 1951 jusqu'à sa suppression en 1994, le socle de formation des bibliothécaires, qu'ils soient chargés de diriger des établissements ou de veiller à leur fonctionnement technique[29]. Ainsi, une culture commune a pu être enseignée sous l'égide de textes « encadrant le métier », créant ainsi la notion de « fondamentaux ». Le reproche formulé par le répondant 237 vis-à-vis de la nouvelle génération concerne l'importance accordée à ce que nous pourrions appeler du *packaging* : la place de l'image et la visibilité créée par la bibliothèque grâce à sa médiation est jugée trop prenante. Outre cet aspect choc de génération dans la pratique professionnelle, le contexte actuel d'évolution des bibliothèques de lecture publique est à prendre en compte afin de comprendre l'évolution soulevée par le répondant 237.

[26]La charte est disponible à l'adresse suivante : http://www.abf.asso.fr/fichiers/file/ABF/textes_reference/charte_bibliotheques91.pdf. (Consulté le 26/03/2018)

[27]RABOT, Cécile, « La démocratisation culturelle par les bibliothèques de lecture publique, une préoccupation d'hier ? », https://chmcc.hypotheses.org/482. (Consulté le 25/01/2019)

[28]Cf à ce sujet le détournement humoristique en annexe 5.

[29]ENSSIB, *Dictionnaire*, [en ligne]. Disponible sur <https://www.enssib.fr/le-dictionnaire/cafb>.

(cc) BY-NC-ND

Soumise à nombreuses restrictions budgétaires liées au climat économique actuel - et c'est devenu un poncif que de le dire -, et du fait de la multiplication des offres culturelles et des médiations à destination de publics de plus en plus variés, ajoutés à la baisse de fréquentation des établissements de lecture publique, les bibliothèques ont du s'adapter. Elles ont du faire évoluer leurs services, leurs propositions ainsi que leur communication afin, d'une part de faire changer l'image de la bibliothèque, et d'autre part d'adapter son offre aux besoins et attentes du public. Les référentiels ayant évolué, le schéma directeur des bibliothèques a du s'y adapter, pouvant engendrer de la confusion voire un refus d'adhésion chez certains professionnels.

L'apparition des concours comme voie de recrutement a privilégié l'apport de profils variés, n'ayant pas la même base de connaissances mais pouvant apporter des compétences diverses issues d'expériences professionnelles ou personnelles. Notre interviewée I2 mentionne l'abandon du CAFB comme un grand changement pour la profession :

> « J'ai commencé au moment d'un grand changement quand même dans la profession qui a été la fin du CAFB et le début des concours. [...] Et ça, c'était déjà un changement culturel parce que ça a fait bouger l'aspect corporatiste. Quand on passait par le CAFB, c'était un moule qui concernait tous les bibliothécaires. [...] Et on était assistant du moment qu'on avait un CAFB. Et puis les concours ont changé tout ça. On devenait bibliothécaire en fonction de connaissances qu'on avait acquis en formation et le concours a fait qu'on devenait catégorie B ou A avec un concours qui n'avait rien à voir même avec les connaissances professionnelles. Ca a quand même fait bouger certaines lignes. »

Toutefois, ce recrutement par voie de concours n'a pas empêché les représentations du métier de perdurer *via* la transmission :

> « Ce qui est curieux, c'est de voir à quel point même sans ce moule, et comment, les cadres psychologiques du métier, de la profession ont continué à se transmettre aux générations suivantes. Ça, c'est assez extraordinaire. [...] ça a été par distillation, par transmission sur le terrain. Mais sans qu'il n'y ait plus la légitimité du cadre de la formation et sans qu'il n'y ait non plus de possibilité de revoir cette formation, ça a été de la transmission. »

Nous pouvons donc analyser cette transmission comme le vecteur d'un savoir technique, professionnel voire même éthique, ou bien comme continuité dans la représentation du métier.

Ce phénomène de déplacement de représentations des valeurs du métier en fonction des générations a parfaitement été étudié par Dominique Lahary en 2005 suite à une enquête menée auprès de cinq générations de bibliothécaires. Celui-ci faisait déjà le constat il y a près de 15 ans que « [...] le processus de démonétisation de la culture légitime en général, et de sa composante livresque en particulier, atteint la profession au fur et à mesure que celle-ci se renouvelle. Le livre n'est plus central dans les motivations, ce qui va de pair avec une désacralisation de celui-ci. [30] ». Véhiculée grâce à de nouveaux médias, la culture

[30]LAHARY, Dominique. « Le fossé des générations. Cinq générations de bibliothécaires », Bulletin des Bibliothèques de France, Paris, 2005, t.50, n°3, p.30-45.

(cc) BY-NC-ND

se multiplie et se réinvente sans cesse, obligeant les professionnels à diversifier leurs moyens de mise à disposition. Cette mutation peut ainsi engendrer des réticences, puisqu'elle contrevient aux valeurs portées par les bibliothécaires militants qui se sont engagés pour une diffusion d'une certaine idée de la culture. Tout le débat est donc de parvenir à concilier ces deux positions, puisque chacune s'entend et se juge à l'aune des expériences professionnelles de ses tenants. Nous pouvons à nouveau citer Dominique Lahary qui fait sienne « l'hypothèse selon laquelle la question des générations tient moins aux simples écarts d'âge, ce qui vaudrait pour une société immobile ou à évolution lente, qu'aux valeurs immuables que chaque génération successive incarne, dans un contexte d'évolutions permanentes. »[31].

Enfin, ces divergences dans les représentations des évolutions du métier inhérentes à certaines générations sont certes le fait de toute organisation professionnelle regroupant des individus de tout âge, mais sont également à envisager sur la durée. Ainsi, une réticence ressentie à un moment donné de sa carrière ne sera peut-être pas aussi forte quelques années plus tard, tout comme elle ne signifie pas que d'autres professionnels ne pourront pas prendre le relais. Prenons pour illustrer cette passation de compétences la déclaration du répondant 133 :

> « [...] Ces évolutions vont sans doute très loin et je ne reconnais pas toujours les missions pour lesquelles je m étais engagée mais c est sans doute la seule issue à la "survie" des bibliothèques . La nouvelle génération va s'en emparer. »

Ici, notre répondant ne se reconnaît pas obligatoirement dans toutes les évolutions du métier mais pour autant, le blocage n'est pas reporté sur les missions des bibliothèques.

Pour conclure cette analyse des réticences évoquées par et entre les générations, nous pouvons donc déduire que celles-ci se perçoivent à l'aune du contexte social caractéristique de chaque génération et des valeurs qu'elle choisit d'incarner sans oublier les situations professionnelles et les contextes spécifiques auxquels sont confrontés les répondants.

[31]LAHARY, Dominique. « Le fossé des générations. Cinq générations de bibliothécaires », ..., op. cit.

(cc) BY-NC-ND

C. La vision à court et long terme du métier

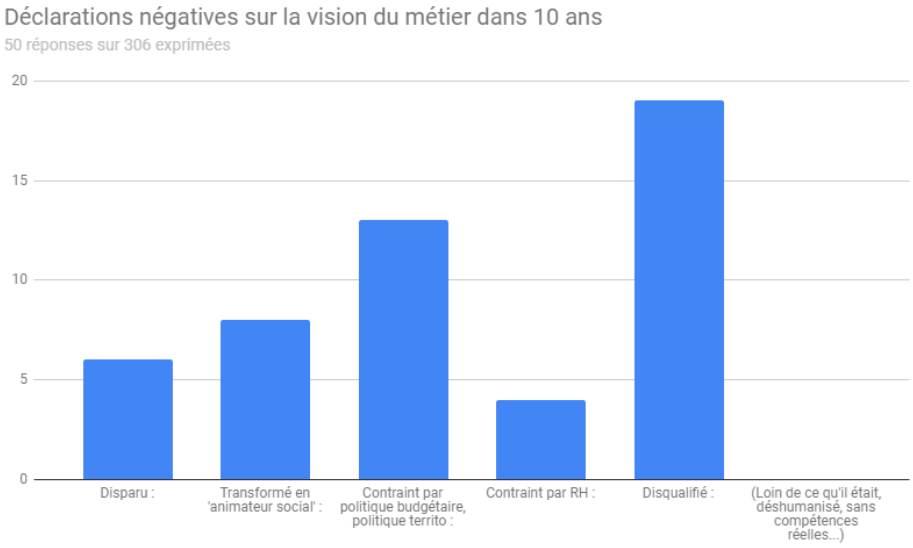
Étudier la position des bibliothécaires face aux évolutions du métier doit également s'envisager de façon temporelle Pour ce faire, nous avons demandé dans notre enquête aux participants, en complément des questions d'actualité de donner leur vision du métier dans 10 ans, soit une période assez éloignée mais réaliste pour leur pratique professionnelle. Sur 382 réponses, seules 76 personnes n'ont pas répondu à cette question ouverte, laissant une base conséquente de 306 réponses.

Les inquiétudes liées au devenir du métier

> « A la lisière entre le racolage pour faire mieux que le voisin ou faire lire, la mendicité pour des budgets et des postes et un optimisme inconscient »

Les termes employés ici par le répondant 163 sont fortement marqués par une vision dégradée du métier dans les prochaines années. Outre cette projection laissant apparaître un avenir peu radieux, plusieurs autres ressentis ont pu être extraits du questionnaire.

Les inquiétudes structurelles reviennent le plus souvent, celles-ci pouvant être causées par les restrictions budgétaires, le manque de personnel formé… Le graphique ci-dessous[32] nous montre le détail des réponses à cette question :



Un métier disqualifié

La disqualification du métier de bibliothécaire constitue la première source d'inquiétude pour les répondants. Cela peut se traduire en premier lieu par le recours, voire le remplacement par des bénévoles comme le précise le répondant 60. Le métier serait alors « inexistant par manque de professionnels, remplacés par des bénévoles ». Cette question de l'apport des bénévoles au sein des structures de

[32] Afin de faciliter la lecture du graphique, précisons que 306 réponses ont été enregistrées pour 402 réponses exprimées. Sur ces 306 réponses, 50 ont été classées en tant que déclarations négatives.

(cc) BY-NC-ND

lecture publique serait un sujet d'étude en soi tant les écrits ont coulé sur le sujet et tant les débats continuent d'avoir lieu. Bénévole ou non, nous pouvons formuler la crainte des répondants comme celle de perdre la reconnaissance de leur qualification professionnelle au profit de personnes - formées ou non – qui ne seraient pas rémunérées par la collectivité. Outre cette cristallisation autour des bénévoles, la transformation vers un métier purement d'animation revient également beaucoup, à l'instar de la vision du répondant 35 :

> « Les bibliothèques seront autogérées par les présidents d'associations culturelles et sportives sous la surveillance de l'adjoint à la communication - Le rôle des "bibliothécaires" est de préparer leur propre mutation en "animateurs". »

Dans la vision du futur proche de ce répondant, la bibliothèque n'est plus sous la tutelle directe de la collectivité mais d'une association, ce qui revient à lui enlever son statut de professionnel afin de revenir au modèle de bibliothèque associative. La perte de reconnaissance par la collectivité est également envisagée puisque la bibliothèque serait rattachée à « l'adjoint à la communication » et non plus à la culture comme cela est actuellement principalement le cas.

Les contraintes structurelles

La dernière inquiétude qui trouve écho parmi un nombre important de répondants est la contrainte structurelle liée aux politiques des tutelles ainsi qu'aux moyens mis à dispositions des professionnels par cette même hiérarchie. Laissons la parole au répondant 215 qui résume à lui seul toutes les interrogations recensées parmi nos professionnels :

> « Les évolutions du métier me paraissent incontournables et bienvenues, mais les moyens afférents ne sont clairement pas à la hauteur dans bien des collectivités. Les projets innovants voient certes le jour , mais pour combien d'équipements qui restent à la traîne ? J'observe un manque d'investissement criant, dans le domaine du numérique (parc informatique obsolète, SIGB ante-diluvien, SI et Wi-Fi à la ramasse), sans parler des moyens humains (beaucoup d'agents C, peu de B et A dans la territoriale). Nombre de bibliothécaires sont qualifiés et en ont "sous la semelle", mais rament au quotidien pour exercer leurs missions sans entraves de tous ordres : service informatique qui pratique la course d'obstacles, service financier qui bloque tout projet, DRH qui continue à méconnaître les compétences requises aujourd'hui et qui "recycle" les agents incompétents dans les médiathèques, agents qui ont intégré la fonction publique territoriale sans concours pour ne pas avoir à déménager et qui une fois en poste sont rétifs à tout changement. Sans parler des élus aux lubies soudaines qui maintiennent une épée de Damoclès sur les projets ou des services, selon le projet politique du moment.
>
> Alors, dans ces conditions, difficile de me projeter dans 10 ans !
>
> Sans doute suis-je affectée par le mal qui touche autour de moi bien des cadres qui ont perdu, comme moi, la foi en l'avenir radieux des médiathèques... »

Ainsi, le cadre d'emploi de cette répondant la contraint dans ces missions au quotidien tout comme dans sa perception des évolutions : ces dernières ne sont pas bloquantes, au contraire, mais ne sont pas jugées favorisées ni par la politique territoriale ni par les moyens qui lui sont alloués. Le décalage entre les attendus des tutelles et les réalités du terrain est également un point d'achoppement souvent entendu dans les structures.

(cc) BY-NC-ND

Le récent baromètre « Bien-être au travail » mené par la Gazette des communes-MNT[33] souligne la dégradation de la qualité de travail au sein de la fonction publique territoriale. Si les chiffres présentés dans le baromètre sont globaux pour la fonction publique territoriale, il est intéressant de constater que les inquiétudes structurelles formulées par nos répondants se retrouvent *via* le niveau de fatigue physique et le stress relevé. Ainsi, 72 % des répondants ont affirmé recevoir une pression excessive de la part de leur hiérarchie et 52 % de la part de leurs élus. A noter que par rapport à 2017, ces deux items sont en nette progression. Dans notre enquête, cette fatigue physique et morale liée aux pressions se retrouve également, nous aurons l'occasion d'y revenir. Il est toutefois important de relever d'ores et déjà la part de l'écosystème territorial dans les inquiétudes pour l'avenir évoquées par nos répondants.

Quitter le métier

Enfin, nous pouvons relever quelques mentions de reconversion envisagées ou de disparition pure et simple du métier. En effet, 28 professionnels envisagent de ne pas finir leur carrière dans les bibliothèques, et parmi eux 7 l'ont affirmé par envie de reconversion et 6 par dépit. Si la part des désillusionnés est faible, il est intéressant de relever que la reconversion par envie de découvrir un autre métier n'est que peu évoquée, ces répondants envisagent avant tout de quitter un métier qui ne leur convient plus, plutôt que d'en découvrir un autre sans rupture avec le précédent. Ainsi, notre répondant 262 s'inscrivant dans la tranche d'âge 36-45 ans ne souhaite plus évoluer dans l'écosystème de la fonction publique territoriale ni des bibliothèques :

> « Je ne m'imagine pas continuer dans le secteur des bibliothèques, j'aimerais faire tout autre chose, l'évolution du milieu ne correspond plus à mes aspirations de bonheur professionnel. Donc j'espère avoir fait une reconversion dans un domaine qui me plairait plus (environnement, nature), et surtout pourquoi pas en tant que propre patron (la lourdeur et la stupidité de plus en plus grande du "système" de la fonction publique territorial est un des "fardeaux" de ce métier également) »

Plus étonnant, 6 personnes envisagent une disparition du métier. Ces affirmations n'ont malheureusement pas été développées par leurs auteurs, ne permettant pas de définir s'il s'agissait d'une disparation due à la mutation du métier sous une forme différente, ce qui lui laisserait tout de même une chance de continuer à exister, ou s'il serait totalement annihilé.

Le contexte économique, social et politique inhérent à la fonction publique territoriale joue donc pour beaucoup dans les inquiétudes exprimées par les agents ayant répondu au questionnaire. Si les visions dites positives que nous allons présenter dans le prochain chapitre offrent une autre perspective, il est intéressant de mentionner que le rappel à ce contexte contraint et contraignant n'est jamais loin et qu'il revient régulièrement dans les réponses qui nous ont été soumises.

[33] LA GAZETTE DES COMMUNES, *Baromètre bien-être au travail : Agents sous pression, où sont les managers ?* [en ligne]. Disponible sur <https://www.lagazettedescommunes.com/589274/barometre-bien-etre-au-travail-agents-sous-pression-ou-sont-les-managers/. (Consulté le 05/11/2018).

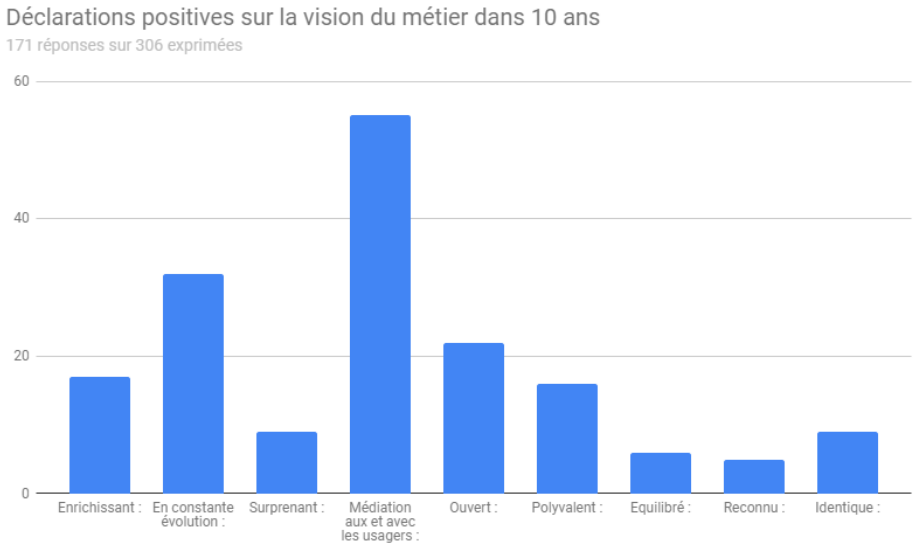
(cc) BY-NC-ND

Vers toujours plus de facettes

« Pour moi il a deux évolutions possibles : soit on continue à demander beaucoup au bibliothèque sans forcément y apporter les moyens nécessaire, ce qui entrainera une précarisation du métier ainsi que des conditions de travail.

Soit les tutelles décident d'investir dans les bibliothèques et d'en faire de véritable carrefours culturels et sociales au sein des collectivités. »

La 295ème réponse offre deux voies pour les bibliothèques et leurs tutelles qui, si elles décident d'investir - plus qu'elles ne le font déjà - , pourront parachever le modèle de la bibliothèque carrefour des cultures. Si cette réponse fait le lien entre une vision dégradée et une vision optimiste de la bibliothèque dans 10 ans, 171 réponses[34] proposent de nombreux adjectifs pour qualifier leur structure de demain :



Un métier de médiation vers et avec les usagers

Sans surprise, la médiation vers et avec les usagers est largement mentionnée parmi les prédictions pour le métier. Ainsi, augmenter les missions à destination du public s'inscrit dans la continuité de ce qui se fait déjà. Les nombreuses utilisations des termes « plus », « toujours » indiquent que les bibliothécaires se sont d'ores et déjà emparés de ces items et qu'ils souhaitent continuer toujours plus dans ce ce sens.

L'évolution est également ancrée dans les mœurs des bibliothécaires qui envisagent leur métier de façon différente dans 10 ans compte tenu de son perpétuel renouvellement. Le répondant 49 fait même le vœu que ces évolutions seront complètement intégrées au mode de fonctionnement professionnel des bibliothécaires :

« Les bibliothécaires auront digéré que leur métier est en évolution permanente. Ils auront développé une culture de l'essai salutaire »

[34] Afin de faciliter la lecture du graphique, précisons que 306 réponses ont été enregistrées pour 402 réponses exprimées. Sur ces 306 réponses, 171 ont été classées en tant que déclarations positives.

(cc) BY-NC-ND

Si le métier évolue, c'est aussi pour offrir ses services à un public toujours de plus en plus nombreux, et particulièrement celui dit éloigné, pour une raison culturelle ou bien physique. Le lien social que constitue la bibliothèque est ainsi mentionné à de nombreuses reprises, et les actions menées en direction des publics éloignés sollicitées :

> « R230 : beaucoup plus orienté vers le social, en direction des personnes en difficulté (SDF, demandeurs d'asile, migrants, personnes souffrant de troubles psychiques...) mais aussi en direction des lycéens »

Pour les professionnels, la volonté d'élargissement des publics et la prise en compte de l'individu dans toutes ses dimensions et situations se manifeste aujourd'hui comme pour demain.

Une réponse nous est apparue intéressante pour la représentation du bibliothécaire qu'elle apporte. En effet, toutes les autres réponses ont été pensées pour la bibliothèque en tant que métier, dans sa globalité. - A ce sujet, nous pouvons également mentionner le fait que les inquiétudes évoquées dans la partie précédente l'ont souvent été vis-à-vis d'une situation personnelle, contrairement aux évolutions positives présentées ici-. Le répondant 239 se voit ainsi :

> « Plus mobile dans l'espace de la bibliothèque. Je me vois bien avec une petite tablette tactile accrochée à la ceinture permettant de renseigner les lecteurs où que je sois et de faire toutes les opérations de réservation, prêt, et autre dont ils pourraient avoir besoin. »

Ainsi, la vision du bibliothécaire évolue, de la banque de prêt où il est posté en attente de l'usager à une circulation dans les espaces avec un matériel mobile et adapté lui permettant de le renseigner et d'effectuer les transactions utiles au public. Cette question de la mobilité des professionnels et de la posture qu'ils offrent au public a été largement repensée au cours de ces dernières années avec par exemple, la préconisation d'installation de banques d'accueil hybrides ou en station mi-assis, mi-debout qui favorisent un meilleur contact avec le public. L'idée d'offrir aux usagers un accueil mobile au sein des espaces de la bibliothèque permet de leur répondre là où ils se trouvent sans qu'ils aient besoin de chercher la banque d'accueil ni de faire le déplacement pour obtenir leur renseignement[35]. Cela pose bien entendu des questions d'acceptation de la mobilité par les agents ainsi que de la disponibilité quasi permanente qu'elle implique pouvant engendrer certaines réticences. Néanmoins, la vision de ce répondant 239 pourrait tout à fait être mise en pratique dans les prochaines années dans de plus en plus de structures.

Quid de l'engagement politique ?

Enfin, et c'est là un point surprenant, les mentions de l'engagement politique des bibliothèques ne sont que peu nombreuses parmi les 171 réponses exprimées et regroupées dans cette catégorie. L'épineuse question de la création d'une loi pour les bibliothèques présente dans de nombreux débats professionnels,

[35]ETCHES, Amanda ; SCHMIDT, Aaron, « Les espaces d'accueil » dans *Utile, utilisable, désirable : Redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2016. Disponible sur Internet : <http://books.openedition.org/pressesenssib/1550>. (Consulté le 09/02/2019)

(cc) BY-NC-ND

notamment au sein de l'ABF[36], n'est mentionnée qu'une seule fois en « soutien aux besoins culturels » des bibliothèques. L'engagement des bibliothèques est également peu sollicité (2 mentions) *a contrario* de la co-construction avec les usagers. Le militantisme des bibliothécaires semble donc évoluer toujours plus vers un engagement auprès du public.

Le numérique

Le numérique quant à lui revient assez régulièrement dans la vision à long terme du métier, pour la place qu'il occupera :

> « R375 : Avec une participation du public encore plus large dans le fonctionnement de la médiathèque (prise en charge d'animations, échanges de savoirs, partage de services, participation à la sélection et l'achat des documents ...) avec des bibliothécaires qui seront tous devenus des médiateurs de terrain. Toujours plus de numérique (ateliers d initiation, heures du conte numériques, fablab …) »

Déjà présent dans les bibliothèques, le numérique le sera « toujours plus » afin d'être un passeur de savoir, mais également un facilitateur pour les agents qui se retrouveront dégagés de tâches matérielles leur permettant de davantage s'axer vers les publics. Bien que nous ayons tout à fait conscience que le biais induit par la large diffusion en ligne du questionnaire oriente la représentation que se font les professionnels du numérique, il demeure intéressant de noter l'évaluation positive de l'impact des outils numériques sur le métier par ces répondants.

Un beau métier

Pour finir, les adjectifs « enrichissant, surprenant, équilibré » ont été mentionnés afin de qualifier le métier de bibliothécaire, tout comme le terme de « beau », de nombreuses fois. Le choix de ce mot fait référence à des notions à la fois d'esthétisme et de bien-être : on est à l'aise avec son métier parce qu'on adhère à ses codes et qu'il nous élève vers quelque chose de parfois intelligible mais que l'on trouve satisfaisant. Cela ajoute de la valeur aux tâches que l'on effectue au quotidien et justifie l'attachement des professionnels à leur profession, souvent qualifié à travers le cœur de métier et que nous allons désormais aborder dans la deuxième partie.

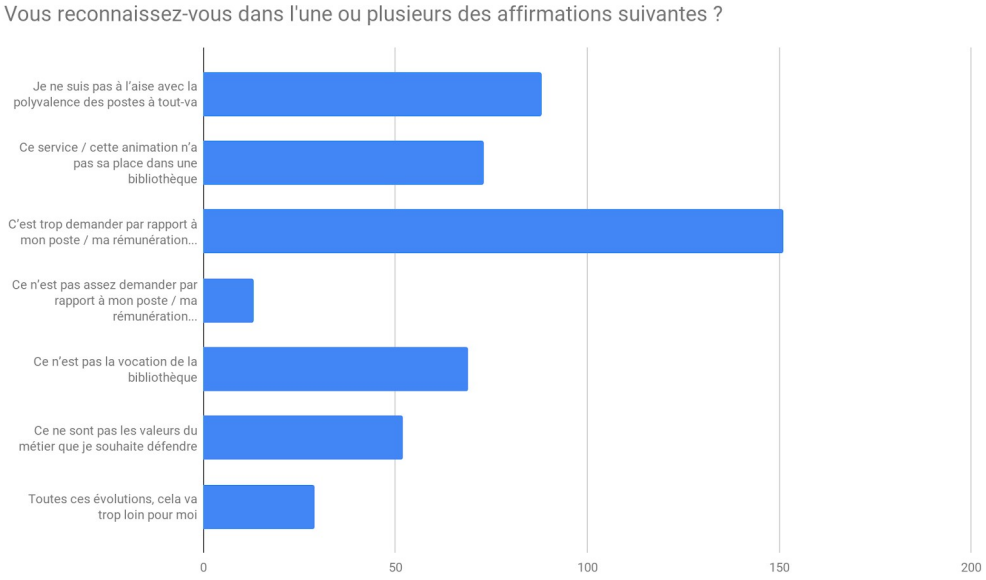
[36]Cf les comptes-rendus du 64ème congrès de l'ABF.

(cc) BY-NC-ND

II. UN MÉTIER DE SENS PRIS À CŒUR ?

La profession dans son ensemble s'est longuement posée la question du « cœur de métier », de sa constitution et de l'adhésion qu'elle suscite auprès des agents de bibliothèque. Des grands noms tels que Dominique Lahary[37] ou Anne-Marie Bertrand[38] entre autres se sont emparés de ce sujet, tout comme les associations professionnelles avec notamment le congrès ABF de 2014[39]. Nous faisons ici le choix de laisser la parole aux bibliothécaires afin d'incarner une littérature professionnelle déjà riche, et de proposer une vision à un instant T.

Afin d'identifier les principaux points d'achoppement dans la confrontation des bibliothécaires aux évolutions du métier, nous avons proposé *via* le questionnaire plusieurs affirmations auxquelles les répondants pouvaient souscrire. Les contours du cœur du métier ont également pu être perçus à travers les réponses exprimées dans le cadre de la question ouverte 12, ainsi que les réticences que d'éventuelles évolutions pouvaient engendrer.



Ce graphique recense numériquement l'adhésion des répondants aux affirmations proposées que nous serons amené à détailler par la suite. Nous pouvons d'ores et déjà signaler qu'une fois de plus, le choix des termes « vous reconnaissez-vous » est à pondérer : se reconnaître dans quelque chose peut signifier être en accord avec la réticence proposée ou tout du moins l'avoir vécu un jour dans sa carrière. Pour autant, cela n'implique pas obligatoirement l'arrêt du travail et de ses missions. Nous parlons bien ici de ressenti et d'adhésion personnelle à une situation de blocage suggérée. Commençons tout d'abord par prendre le pouls des cœurs qui composent le métier de bibliothécaire.

[37]Notamment sur son blog http://www.lahary.fr.

[38]Entre autres, BERTRAND, Anne-Marie, *L'identité professionnelle des bibliothécaires,* intervention dans le cadre des Journées d'étude de l'ADBDP, 2003. [en ligne]. Disponible sur : <http://adbdp.web03.b2f-concept.net/spip.php?article458>. (Consulté le 11/01/2019)

[39]Le compte-rendu de la session consacrée au cœur de métier est disponible ici : http://www.abf.asso.fr/2/24/408/ABF/60e-congres-a-paris-du-19-au-21-juin-.

(cc) BY-NC-ND

A. Les cœurs du métier

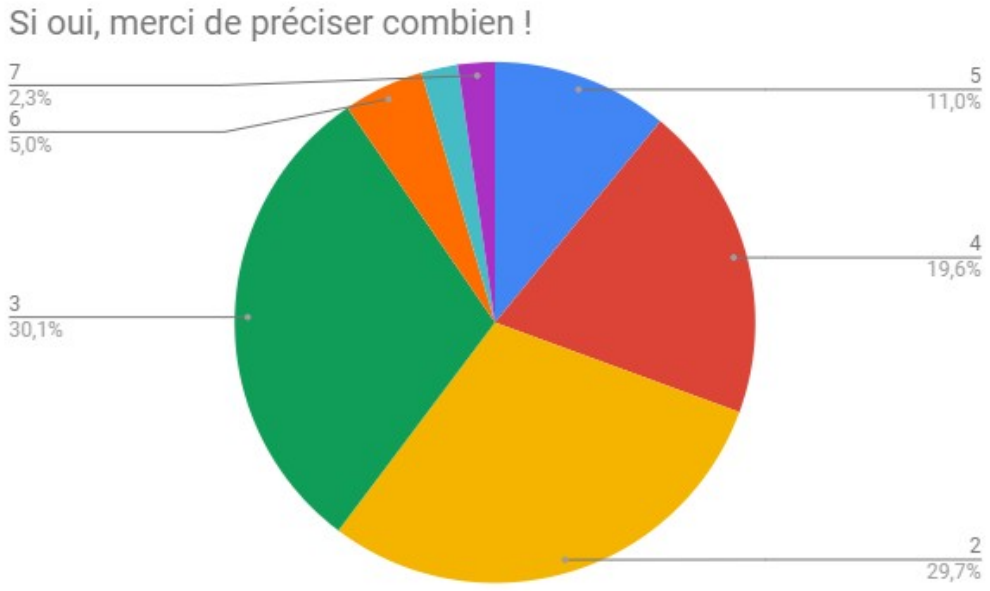
Nous faisons ici le choix de mentionner les cœurs du métier dans sa pluralité afin de tenter de restituer fidèlement les interrogations soulevées dans notre enquête par les répondants, qu'elles soient sociales, identitaires, structurelles ou personnelles.

Un cœur vivant

La mobilité géographique

Lorsqu'on étudie les réticences face aux évolutions du métier, une autre hypothèse que celles évoquées en introduction peut être formulée, à savoir l'impact de la mobilité sur l'acceptation des évolutions. Cette dernière peut être géographique dans le cadre d'un changement de région, ou bien interne dans le cadre d'un changement de poste au sein de la même structure. Il nous est apparu intéressant d'interroger la profession sur sa mobilité et sur ses raisons afin de dresser un panorama exhaustif des conditions d'acceptation.

Ainsi, 72 % des répondants à notre questionnaire ont affirmé avoir travaillé dans plusieurs bibliothèques. Afin d'affiner les résultats, nous avons laissé le soin aux répondants de préciser le nombre de bibliothèques :



Cette mobilité se trouve donc être relativement actée sur notre échantillon puisqu'un grand nombre a au moins évolué dans deux bibliothèques différentes, les réponses pouvant aller jusqu'à 10. Il s'agit là du cas du répondant 153 qui se trouve être assez symptomatique du cadre d'emploi contractuel actuellement en vigueur puisqu'il appartient à la catégorie d'âge des 18-25 ans, a une ancienneté dans le monde des bibliothèques d'entre 1 et 5 ans, est affecté sur un poste de catégorie C et c'est l'enchaînement de contrats en CDD qui a mené notre répondant 153 à évoluer là où l'opportunité l'appelait. La mobilité est induite par

(cc) BY-NC-ND

la nécessité de trouver un emploi et par l'incapacité des structures à renouveler le CDD, voire le transformer en poste pérenne, contraintes dans la gestion de leurs masses salariales.

Le répondant 20, qui a changé 8 fois de bibliothèque, est issu des 56-65 ans et relève de la catégorie A. Les raisons qu'il invoque pour expliquer cette mobilité relèvent de la curiosité et de l'envie de découverte :

> « Diversifier mon parcours, acquérir de nouvelles compétences, découvrir de nx environnements, faire des rencontres… »

Il convient toutefois de noter que cette mobilité géographique est à pondérer en fonction des possibilités offertes à chacun d'évoluer géographiquement vers une autre structure. En effet, dans certaines régions, les cadres d'emploi sont tels qu'il devient compliqué de changer de structure sans induire un déménagement familial ou autre. Si une carrière professionnelle reste longue, les opportunités ne sont pas toujours optimales pour le quotidien des agents.

Une autre raison a également été invoquée par notre interviewée I3 : changer de bibliothèque revient à se confronter à de nouveaux impératifs, à de nouvelles missions qui ne sont pas forcément acceptées. Ici, la question de l'animation est évoquée puisque notre interviewée I3 ne se sent pas à l'aise avec cet aspect du métier et en a conscience :

> « *[Sur la question de faire de l'animation un jour]* Je préférerais partir. Mais direct. Mais d'ailleurs, changer de bibliothèque, ça va être compliqué pour moi. Parce que dans les autres bibliothèques, on est obligé de faire de l'animation. Que tu fasses C, B, A, de toute façon il y a des animations. Du coup moi je pense que je ne vais pas retravailler en bibliothèque. Et voilà. »

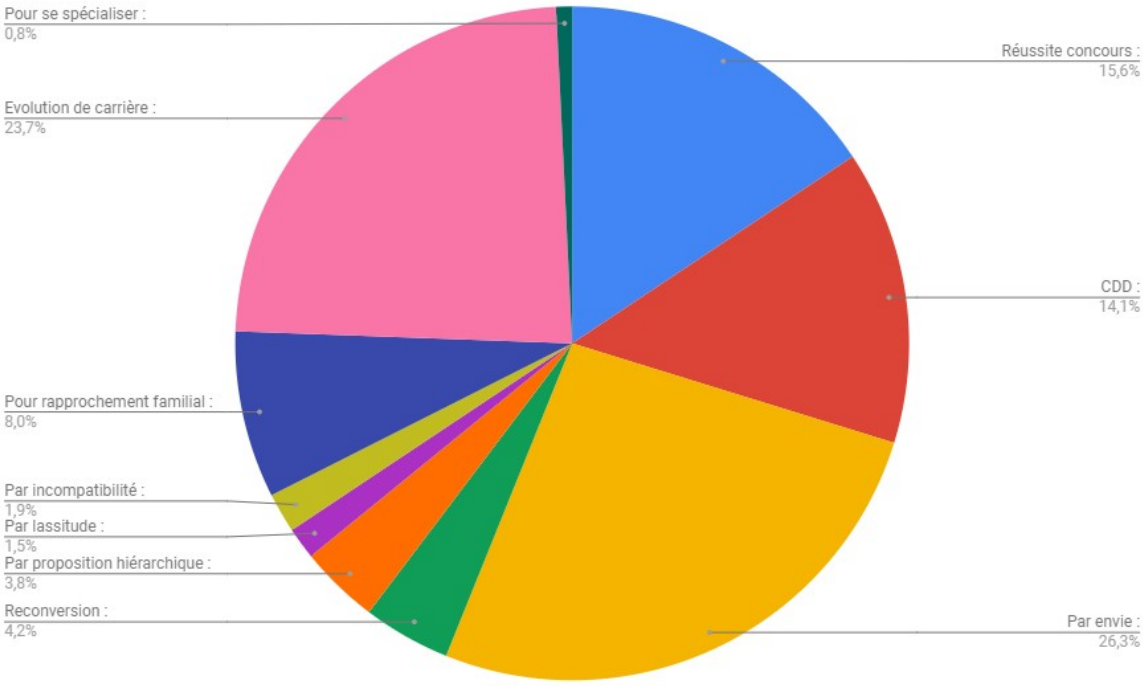
La mobilité géographique n'est donc pas à l'ordre du jour compte tenu des contraintes qui ont été identifiées par notre interviewée.

Les changements de poste

Si changer de bibliothèque est une des sources de mobilité, évoluer de poste en est également une autre. Nous avons donc posé la question du changement de poste à nos répondants et une fois de plus, le positif l'emporte à 72,7 %. La proportion de collègues n'ayant ni changé de poste, ni changé de bibliothèque est assez faible : 56 répondants sur 382 et parmi eux, 11 ont déclaré avoir ressenti les évolutions du métier de façon négative et 8 sans effet. L'hypothèse de la présence de réticences liée à la non-mobilité des équipes ne se justifie donc pas ici sur notre échantillon de professionnels.

Afin de donner de la profondeur à cette question de la mobilité, nous avons laissé la possibilité aux répondants de préciser les raisons qui les ont poussés à prendre un nouveau poste. Nous les avons regroupées sous plusieurs catégories concaténées dans le graphique ci-dessous :

(cc) BY-NC-ND



Nous pouvons d'ores et déjà identifier 3 grandes raisons qui stimulent les agents à changer de poste :

- l'envie
- l'évolution de carrière
- la réussite à un concours, suivi de près par la fin d'un contrat à durée déterminée

Il est intéressant de constater que l'envie est la première raison invoquée, suivie de près par l'évolution de la carrière. Le bibliothécaire est ainsi stimulé par son souhait de découverte, de voir ce qui peut se faire ailleurs, ainsi que par l'opportunité que lui offre le cadre de la fonction publique pour évoluer, prendre de nouvelles responsabilités… Il s'agit alors pour les bibliothèques et leurs équipes de direction de savoir répondre dans la mesure du possible à ces demandes d'évolution qui témoignent d'une volonté et d'un engagement fort de la part des agents. Un grand nombre de répondants, à l'instar du répondant 57, ont même intégré cette mobilité dans leur carrière, en changeant volontairement :

> « tous les 5 ans : pour rester dans le mouve et partir sur de nouveaux projets »

L'auto-discipline dont fait preuve ce répondant est partagée par de nombreux collègues qui s'imposent un mouvement à intervalle régulier afin de rester toujours stimulés.

Les autres raisons majoritaires évoquées peuvent être regroupées sous la catégorie de contraintes extérieures : la réussite à un concours, la fin d'un CDD ou

(cc) BY-NC-ND

encore le rapprochement familial sont des situations factuelles que l'on subit, et qui poussent à changer de poste. Le répondant 58 a connu des situations différentes :

> « 4 changement de postes : "Par nécessité (valider un concours), convenances personnelles (volonté de changer de ville, rapprochement conjoint), et par désaccord avec fonctionnement d'une structure »

L'incompatibilité avec le fonctionnement d'une structure, une tutelle… a également été évoquée par plusieurs répondants qui se voient contraints de quitter leur poste pour des raisons de non-adhésion au projet porté par la tutelle ou par la structure.

Enfin, le fait de ne pas changer de poste peut se comprendre par les raisons personnelles évoquées ci-dessus, mais également par la nature même du poste. Ainsi, un poste qui évolue au fil des ans *via* la reprise de la fiche de poste en entretien annuel et du périmètre qui lui est accordé, peut satisfaire pleinement un agent et ne pas conduire automatiquement au changement. Le répondant 168 se trouve être dans ce cas :

> « Je suis en charge de l'informatique à la base, du numérique maintenant. Mon poste a évolué au fil du temps (en lien avec votre questionnement), donc je n'ai jamais ressenti le besoin de changer, car ça change tout seul ! »

Le besoin d'évolution est ainsi satisfait par les mutations du poste de notre répondant qui, par ses missions liées au numérique, se voit inséré dans une dynamique de mouvement permanente.

Compte tenu des résultats issus de notre enquête auprès des professionnels, nous pouvons constater que la mobilité n'entrave pas les réticences, au contraire. Toutefois, les motivations premières évoquées par les répondants témoignent d'un réel engagement envers les bibliothèques ainsi qu'envers les aspirations professionnelles propres à chacun.

La question de la polyvalence

L'origine possible d'un sentiment d'illégitimité

Présente dans tous les pans de notre questionnaire et de nos entretiens, la question de la polyvalence toujours plus accrue des bibliothécaires suscite des réactions diverses. Nous pouvons tout d'abord constater que 88 personnes ont déclaré ne pas être à l'aise avec une polyvalence importante des postes. Plusieurs raisons sont évoquées par les répondants pour tenter d'expliquer ce mal-être ressenti vis-à-vis de la polyvalence, l'une d'entre elles étant le sentiment d'illégitimité que cela implique :

> R53 : « [Sur la polyvalence des postes] La seule nuance que j'apporterais est que l'expertise métier est tout de même gâge de légitimité y compris pour les collections. »

Ainsi, notre répondant craint de ne pouvoir être en mesure de rendre une expertise sur un fonds de collections et de ne se sentir moins légitime à exercer son métier de bibliothécaire. Être polyvalent sur plusieurs missions ou pôles de la bibliothèque requière beaucoup de temps afin de pouvoir s'approprier tous les pans qu'ils impliquent. Nous retrouvons ici la balance entre la multiplicité des tâches et l'expertise dite métier que souhaitent conserver les bibliothécaires. D'un détenteur de savoir, expert, le bibliothécaire se retrouve à mettre en relation plusieurs types de médias avec des usagers de plus en plus diversifiés. Ses compétences glissent alors de la maîtrise sur un domaine

(cc) BY-NC-ND

à l'aisance sur un nombre de sujets plus importants. Nous reviendrons sur cette question de la légitimité induite par la réponse 53, mais nous pouvons d'ores et déjà constater que la polyvalence peut être le reflet d'un mal-être plus profond, qui pourrait être exprimé couramment par « suis-je légitime si je ne suis plus expert dans un domaine ? ». Le déplacement de l'expertise métier, qui implique une tâche majeure dans le quotidien des agents, vers la multiplicité des missions menées étant l'une des grandes évolutions du métier ces dernières années, il n'est pas étonnant de retrouver la polyvalence, jugée parfois extrême, dans les réticences évoquées par les répondants. Toutefois, cette vision peut se pondérer par le regard que l'on pose sur la posture professionnelle adoptée. Notre interviewée I2 nous a fait part de sa position sur le bibliothécaire sachant, qui selon elle n'a plus lieu d'être compte tenu de l'évolution des publics :

> « La posture du sachant, c'est ce qu'il y a ce de plus dur à faire bouger parce que malgré tout c'est ce qu'il y a de plus sécurisant dans la profession. Parce que maintenant, ce qui est désirable, souhaitable comme évolution de la profession, c'est une posture d'accompagnement, de facilitation. Parce qu'on ment maintenant quand on est dans la posture du sachant. C'est un mensonge ! C'est impossible de savoir mieux que tout le monde. Il y a forcément dans les usagers des gens qui sont plus pointus [...]. La seule vraie technicité qu'il nous reste, c'est d'être en avance sur la façon dont on trouve ce qu'on cherche, ça c'est notre métier pour le coup. Ca devrait être. On peut apporter des choses mais eux aussi ont des choses à apporter, les usagers. Et toute la culture maintenant, tout ce savoir, il se tourne vers cette horizontalité, cette collaboration, cette construction. Et là on est loin. »

Être uniquement un expert dans un domaine, transmettre son savoir et se positionner comme celui qui sait n'est donc plus d'actualité pour notre interviewée I2, la collaboration avec les usagers devient la nouvelle forme de légitimité pour les bibliothécaires qui se tournent vers le public pour construire avec lui.

Une contrainte externe

Une autre raison du mal-être vis-à-vis de la polyvalence excessive des postes peut être l'origine de la décision. En effet, cette exigence de mobilité interne sur plusieurs missions est vécue par certains agents comme une contrainte imposée par la hiérarchie sans consultation au préalable. L'appropriation de la nouvelle méthode de travail n'est alors pas volontaire et peut mener à des réticences, comme nous l'explique le répondant 18 :

> « La polyvalence est souvent demandée aux équipes par les directions pour des raisons d'optimisation et de gestion des postes : c'est donc perçu comme une contrainte et plutôt négativement par les pros, car ce n'est pas vraiment choisi… »

Le flux tendu avec lequel de nombreuses bibliothèques se voient obligées de composer au quotidien afin d'assurer leurs missions de services au public entraîne bien souvent une répartition des forces vives élargie, qui peut ne pas être bien vécue par les agents. Il est intéressant de constater qu'ici c'est l'origine de la décision qui est source de rejet : la décision descendante de la hiérarchie vers les

(cc) BY-NC-ND

agents de terrain fait ressentir une notion d'obligation et de rentabilité poussée au maximum. Cet avis est partagé par le répondant 61 :

> « Parce que la polyvalence comme réponse à une demande de réduire le personnel est la voie royale vers l'incompétence. En revanche que chaque agent explore les pistes sur lesquelles il sera un bon médiateur est très positif. Il y a une nuance de taille : le choix qui vient des agents ou d'une décision politique. »

Ainsi, ce répondant n'est pas réfractaire en soi à la polyvalence mais il se refuse à légitimer un recours à la polyvalence pour masquer la réduction d'effectifs.

Une sécurité au quotidien

Si cette notion de polyvalence soulève de nombreuses interrogations parmi nos répondants, il convient également d'en mentionner les avantages. L'absence de monotonie des journées revient majoritairement, à l'instar de notre interviewée I3, agent du patrimoine de catégorie C dans une bibliothèque municipale de la région parisienne, qui regrette son absence momentanée au planning de service public :

> « Si j'aime bien la polyvalence justement. Plus j'ai de tâches différentes, plus je kiffe. Bah ça évite la monotonie déjà, toute la journée. Par exemple, moi en ce moment je fais pas de service public, ça fait un an que je fais pas de service public [pour cause de contre-indication médicale] et du coup, avant je me disais 'c'est chiant le service public, j'en ai marre et tout' et maintenant une petite plage de temps en temps ne me ferait pas de mal. [...] Ça coupe la journée, c'est bien. Pas de monotonie »

Notre interviewé I5 voit quant à lui un autre avantage à cette polyvalence, outre la satisfaction intellectuelle que cela lui apporte :

> « Après c'est aussi une sacré sécurité. Parce que s'il y a un manquement sur un projet parce que un ou une collègue n'est pas là ou du coup, est dans l'impossibilité de faire son truc, je peux potentiellement proposer quelque chose et prendre le relais le temps que cette personne revienne. En soit, c'est sécurisant comme façon de travailler parce que ça permet de se dire qu'on est complémentaires donc après voilà, je prends peut-être un peu trop à cœur mon côté joker. »

Ainsi, maîtriser plusieurs compétences, s'intéresser à plusieurs domaines lui permet de palier d'éventuelles absences au sein de son équipe et de pouvoir assurer une continuité dans les projets menés par la bibliothèque. Notre interviewé a conscience de l'opportunité que sa polyvalence lui apporte et précise même que cela contribue à une forme de bien-être au travail, puisqu'une solution de secours est aisément envisageable. L'emploi du terme « à cœur » est également intéressant pour l'attachement qu'il implique : cet agent du patrimoine accorde de l'importance à cette position de joker polyvalent qui lui permet d'œuvrer sur plusieurs fronts. Outre le ressenti de cet agent, nous pouvons également rappeler que cette polyvalence est une qualité recherchée par les recruteurs qui voient dans cette compétence un prérequis pour s'intégrer au mieux dans une nouvelle équipe[40].

[40] Cf *verbatim* de l'interview I1 page 16.

(cc) BY-NC-ND

B. Le sens du travail quotidien

Avoir laissé la possibilité aux professionnels ayant répondu à notre questionnaire de détailler leur ressenti face aux affirmations proposées en question 11[41] nous a permis de dégager plusieurs points de crispation, symptomatiques chacun des représentations du métier propre à chaque individu ainsi qu'au sens du travail qu'ils choisissent de lui donner.

Des collections, des publics

L'équilibre entre collections et médiation

La place des collections au sein de la bibliothèque est l'un des premiers points de réticence recensé. Cela n'est guère étonnant compte tenu du fort déplacement du cœur de métier des collections vers les publics, ainsi que par la redéfinition du rôle de prescripteur du bibliothécaire. Toutefois, nous devons noter que la part des tensions relevées sur les collections n'est pas aussi importante qu'envisagée au départ. En effet, le recentrage du cœur de métier n'est que peu mentionné par les répondants au questionnaire, et est souvent une réplique d'un mal-être plus généralisé. Attardons-nous un instant sur le répondant 232, appartenant à la catégorie d'âge 26-35 ans et travaillant depuis moins de 5 ans en bibliothèque. S'il ne se déclare pas contre les animations, ce dernier se sent quelque peu dépassé par leur nombre :

> « Il y a actuellement (et selon moi) beaucoup trop d'animations en bibliothèque au détriment des collections. Attention, je ne suis pas contre les animations au contraire, ça permet de faire découvrir des choses aux usagers, de capter d'autres usagers, de faire de la médiation culturelle et donc de promouvoir la culture pour tous, de faire des animations en lien avec nos collections... mais une bibliothèque n'est pas une salle de spectacle et devrait donc rester plus concentrée sur les documents. Je prends l'exemple du service patrimoine à [X] où le traitement documentaire prend du retard car les agents doivent préparer des animations (hors les murs en prison, faire de l'accueil de classe, préparer les manifestations patrimoniales, préparer la nuit des bibliothèques...) tout en tenant compte des plages de service public ainsi que des éventuels congés, maladies, etc. et qu'est ce qui se retrouvent en dernière position, les documents avec de nombreux fonds non inventoriés et donc non traités encore en cartons par manque de temps… »

Ainsi, un équilibre est à trouver entre le temps passé en animation et le temps consacré au traitement des documents. Le retour à plus d'importance accordée au traitement de la collection peut être perçu comme conditionné par la perte d'identité de sa bibliothèque qui n'a pas vocation à remplacer une « salle de spectacle ». La question du temps accordée pour traiter tous les aspects d'un service en interne et de ses missions est également mentionnée et revient souvent parmi les réponses au questionnaire.

[41] Cf le questionnaire en intégralité disponible en annexe 2.

(cc) BY-NC-ND

Du bibliothécaire prescripteur au bibliothécaire facilitateur

L'emploi des termes « faire découvrir », « faire de la médiation » est également assez représentatif du glissement du rôle de bibliothécaire prescripteur au bibliothécaire facilitateur. En effet, et c'est là l'une des évolutions du métier qui se manifeste de façon la plus disparate dans les pratiques des professionnels, une mutation s'effectue du « faire » vers le « faire avec ». Cette implication du bibliothécaire qui n'est plus simplement expert d'un domaine et qui le met à disposition de l'usager, mais facilitateur vers l'accès au savoir ne se retrouve pas encore de façon unanime dans toutes les pratiques de la profession. Carole Letrouit définit l'accès à la collection ainsi que le rôle prescripteur des bibliothèques comme bouleversé par le numérique : « à la rareté des collections se substituent l'abondance de l'information et des nouveaux modes de diffusion des savoirs. L'offre de services n'est plus déterminée par rapport aux collections »[42]. Ce nouvel apport de savoirs et de sources du savoir renverse la relation qu'entretien le bibliothécaire avec sa collection ainsi qu'avec le public. Notre interviewée I2 a également souligné ce bouleversement dans les usages lors de notre entretien :

> « Ce qui a changé, c'est les usages et toute la façon dont les gens pratiquent, c'est les pratiques culturelles des gens qui ont changé et qui obligent les bibliothécaires à bouger. Le rapport au savoir aussi, où avant le rapport au savoir, c'était dans les livres et la mission des bibliothécaires, c'était d'aider les gens à avoir accès à ce savoir qui était dans les livres. Et puis bah maintenant, le savoir est partout, la question n'est pas d'y avoir accès mais d'arriver à trouver ce qu'on veut. Et ce virage là, les bibliothécaires ont du mal à le prendre. »

Le bibliothécaire devient alors un vecteur facilitant vers la découverte et la prise en main de savoirs que la bibliothèque met à disposition. Si l'on pousse plus loin ce glissement du « faire » au « faire avec », nous pouvons également questionner la participation des publics à la construction des missions de la bibliothèque. De plus en plus de bibliothèques que l'on pourrait qualifier de « phares » à l'instar de la bibliothèque Louise Michel[43], prônent cette co-construction continue avec l'usager. La bibliothèque de la Croix-Rousse située dans le 4ème arrondissement de Lyon a également enclenché le processus de démarche participative avec l'usager à travers un projet nommé « Monte le son! Une collection qui vous ressemble ». Inscrit dans le projet d'établissement de la BML, l'ouverture de la bibliothèque au public a conduit les équipes à proposer la construction d'une collection axée sur la musique avec les usagers. Un budget a été défini, un groupe monté, et la collection musicale jusque-là inadéquate par rapport aux attentes du public[44] a été reconstituée. Pascale Fontenille dans l'ouvrage *Construire des démarches participatives en bibliothèque*[45] fait le bilan de cette action et du glissement du rôle de bibliothécaire qu'elle a forcément provoqué :

> Pourtant, au sein de la BML des réticences se sont exprimées. S'appuyer sur les compétences des usagers a pu faire craindre la perte de contrôle, par les professionnels, des collections musicales, contrôle qui s'exprime en termes d'efficacité et d'expertise. Or, nous le verrons un peu plus loin et nous avons pu le démontrer à nos collègues, cette expertise n'entre pas en contradiction avec la plus-value ap-

[42]LETROUIT, Carole, « Collections, offres de services : prescription ou réponse à la demande ? » dans *Les métiers des bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2017, p.46.

[43]Pour un aperçu des projets : https://biblouisemichel.wordpress.com/.

[44]Une enquête a été menée en 2012 par les équipes de la bibliothèque afin de cerner les attentes.

[45]BATS, Raphaëlle (dir.). *Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques.* Nouvelle édition [en ligne]. Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2015.

(cc) BY-NC-ND

portée aux collections par le public. Il ne s'agit pas de remplacer le bibliothécaire mais d'associer ses compétences à d'autres, celles des publics.

Le bibliothécaire se retrouve alors en position de «celui qui organise les contributions de chacun et conserve la vision globale des collections et de l'activité de la bibliothèque. Tout en restant un gestionnaire, le bibliothécaire devient aussi un animateur, un médiateur, en ayant à cœur de faire de la bibliothèque un lieu d'échanges, de rencontres, de vie sociale et de créer des liens avec le public. »[46] Si ces exemples inspirants de bibliothèques ayant intégré la démarche participative dans leur travail quotidien existent, l'intégration plus généralisée de ces méthodes demeure toutefois encore inégale sur le territoire.

Trop de propositions en bibliothèque ?

Enfin, la dernière réticence exprimée par les répondants sur le sens de leur travail au quotidien est la diversification des activités proposées par les bibliothèques, parfois difficilement justifiable, uniquement dans le but d'attirer les usagers[47]. Laissons la parole au répondant 299 :

> « A trop diversifier nos activités parfois il m'arrive, je le confesse, de me demander où l'on va. Jusqu'ou sommes nous prêt à aller pour que le public franchisse le seuil de la bibliothèque. Cette pensée n'est pas quotidienne mais elle me parvient quelques fois dans l'année. Mais il est important d'expérimenter également. L'équilibre est fragile. »

Ainsi, la critique est formulée à l'encontre de la dispersion des activités du bibliothécaire lorsqu'elle n'a pour justification que la venue de public. Ce point de vue est relativement partagé par nos répondants au questionnaire et peut mener à la sensation d'un travail mal réalisé :

> « Désormais en matière de gestion bibliothéconomique, on se préoccupe plus des flux et de la forme que des contenus et du fond.
>
> Les bibliothèques de lecture publiques cherchent à se repositionner à tout prix, imaginent de nouvelles missions au détriment des missions traditionnelles fondamentales pour retenir leurs usagers et en accueillir éventuellement de nouveaux. On évolue vers un centre culturel et social polyvalent aux contours flous et hasardeux, mais surtout sans tenir compte des réelles demandes et des véritables besoins des usagers. Malgré tout, on se maintient beaucoup trop sur une politique de l'offre, tout en prétendant répondre aux attentes des publics. Trop de missions, trop d'activités cumulées, et cela conduit à une frustration généralisée du travail vite fait, mal fait. […] »

Porter au quotidien trop de missions sans s'interroger sur les demandes du public peut ainsi engendrer de la frustration chez le personnel des bibliothèques ainsi que chez le public qui lui, se contentera de ne plus franchir les portes de la structure.

[46]FONTENILLE, Pascale, « Montez le son ! Une collection qui vous ressemble », dans *Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2015. Disponible sur: <http://books.openedition.org/pressesenssib/4319>.

[47]Cf à ce sujet le détournement humoristique annexe 5.

(cc) BY-NC-ND

Yves Clot, dans son ouvrage *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*[48] a présenté le cas de la Poste et des réticences qui sont apparues avec la transformation de l'usager en client. La relation était encouragée à devenir de plus en plus mercantile alors qu'on incitait ces mêmes agents à se mettre à la place du public, ce qui en rebutait certains. Si l'exemple n'est pas directement issu du monde des bibliothèques, il demeure intéressant pour l'analyse faite par Yves Clot :

> Mais on peut comprendre que, s'agissant non seulement de requalifier l'usager en client mais de participer, à leur niveau, à la marchandisation plus générale de la relation de service, ces agents puissent avoir le sentiment que leur activité se retourne contre eux et plus largement contre une certaine qualité de la vie sociale. Comme l'a fait remarquer Everett C. Hugues, dans les services, on peut travailler avec l'usager, contre lui, sur lui ou encore sans lui et la frontière entre servir et desservir n'est jamais étanche[49].

L'impression de desservir l'usager par une multitude d'actions menées par la bibliothèque au détriment d'autres missions peut ainsi être mal vécue par les professionnels, tout comme cela a été le cas pour les agents de la Poste. L'attachement aux missions portées traditionnellement par la bibliothèque est ainsi à prendre en compte dans les interrogations posées par les professionnels interrogés : jusqu'où va-t-on pour le public ?

Suite au questionnement posé par le répondant 300, nous pouvons nous demander quelles sont les réelles demandes des usagers ? Notre interviewée I2 a apporté quelques éléments de réponse, en se basant sur une enquête menée par sa bibliothèque départementale sur le facteur de réussite des bibliothèques[50]. L'une des principales idées demeure que la bibliothèque fabrique son propre public : en offrant de l'espace et des heures d'ouverture adaptés, en accordant son offre à la population qu'elle dessert ou qu'elle souhaite desservir, et enfin en envisageant la complémentarité avec les autres bibliothèques de son territoire, la bibliothèque saura attirer et fidéliser un public large. Cette méthode d'enquête réalisée sur un territoire spécifique possède l'indéniable avantage de prendre en considération les attentes des usagers actuels et potentiels, et ainsi de donner des éléments de réflexion et d'évolution aux professionnels.

La bibliothèque comme palliatif

Laisser la parole aux professionnels *via* un questionnaire et des entretiens nous a permis d'affirmer ou d'infirmer certaines des hypothèses de départ présentées en introduction de ce travail. Cela nous a également offert la possibilité de constater des points de convergences sur des sujets non-abordés par nos soins dans le ressenti de tous nos répondants, et plus particulièrement sur la question de la bibliothèque vécue comme un palliatif à de nombreux manques structurels.

[48]CLOT, Yves, *Le travail à coeur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2010, 190 p.

[49]Op. cit., p.44.

[50]Le rapport produit en 2012 est disponible à l'adresse suivante : http://www.valdoise.fr/cms_viewFile.php?idtf=5140&path=Facteurs-de-reussite-rapport-d-enquete-2012.pdf .

(cc) BY-NC-ND

Des missions propres aux bibliothèques

En effet, la place de la bibliothèque, et par extension des acteurs qui la font vivre au quotidien est fréquemment questionnée par les répondants, qui y voient tout d'abord une structure aux missions propres :

> R177 : « Il ne faut pas que la médiathèque soit un fourre-tout, un endroit où on met des orientations ou actions qui n'existent pas ailleurs dans la collectivité sous prétexte de "carrefour des cultures" ou "médiation culturelle". On ne doit pas pallier à l'absence de certains services. Et, je suis anti-troisième lieu dans l'absolu, c'est trop facile de remplacer/faire cohabiter X activités "légitimes" par d'autres... pour un piètre résultat à la finale. »

Cette réticence exprimée par notre répondant 177 rejoint également la question de la légitimité du professionnel que nous évoquerons dans un instant : les orientations données à la bibliothèque doivent lui être propres et spécifiques, et non imposées par le manque de structures spécifiques dans la collectivité. Outre l'impression d'être le réceptacle de toutes les ambitions de la commune, cette tendance peut également mener au sentiment de « dernier rempart » pour nombre de professionnels, qui voient ces missions s'ajouter aux leurs. Il ne faut pas occulter la dimension territoriale de la bibliothèque afin d'envisager toutes les questions qui se posent sur cette notion de palliatif. En effet, de nombreuses structures associatives et d'acteurs locaux peuvent être disponibles sur le même territoire que la bibliothèque, favorisant ainsi un travail en coopération. Cette complémentarité sur un territoire donné est rappelée par notre répondant 5 qui sur son poste de médiation numérique souvent impliqué lorsqu'on questionne la place de la bibliothèque et de sa vocation, assume de mener des missions d'accompagnement social mais ne souhaite pas pour autant être la seule :

> « Je travaille dans la médiation numérique qui un temps a fait débat (corriger un CV ce n'est pas mon boulot ? pour moi si) mais si le cœur de métier évolue, il faut prendre en compte l'écosystème de la bibliothèque, les acteurs et structures environnantes que la bibliothèque n'a pas pour vocation à remplacer voire faire disparaître : voilà pourquoi dans certains cas parfois cela va trop loin pour moi. »

Le point de vue de notre répondant 357 rappelle également la nécessité de prioriser les missions et les actions menées par la structure :

> « C'est bien de faire beaucoup de choses, mais pas tout en même temps ! Préjudiciable pour les professionnels qui se démotivent et pour les usagers qui ne savent plus trop où mettre la tête. »

En effet, tout accepter et tout mener de front peut faire craindre de perdre son public ainsi que les professionnels. Nous retrouvons à travers cette réponse l'importance de la hiérarchisation des missions et des axes que la direction souhaite travailler et impulser à travers et grâce à ses équipes.

(cc) BY-NC-ND

Animateur ou médiateur ?

Enfin, le choix des nombreux termes pour qualifier les missions des bibliothécaire est tout à fait intéressant. Ainsi, le terme de « médiateur culturel » est souvent utilisé dans le sens positif, afin de rendre compte de la diversité des tâches et du raccord au domaine culturel. Toutefois, lorsque les répondants ont souhaité exprimer un ressenti négatif, ce sont les termes « animateur », « bénévole », voire « vacataire cheep » qui ont été choisis. L'intégration du métier d'animateur dans les nombreuses facettes des bibliothécaires n'est donc pas considérée comme une évolution positive. Laissons la parole à notre répondant 44 :

> « Parce ce qu'on nous demande c'est plus un métier d'animation dans bien des cas. Pour pallier à des manques de la société. C'est comme si les bib etaient les derniers lieux de la sociabilité. Ce qui veut dire que oui ce sont d'autres métiers et que le statut doit etre revalorisé »

Cette dichotomie entre le terme d'animateur et de médiateur n'est guère nouvelle dans la profession. En effet, Jean-Pierre Durand, Monique Peyrière et Joyce Sebag l'avaient déjà souligné en 2006 lors de leur enquête sur l'évaluation sociologique des changements dans la profession[51]. Ainsi, rejeter le terme d'animateur pour qualifier son travail quotidien revient à revendiquer une unité :

> Au titre de cette unité revendiquée par les professionnels, sont ainsi rejetés hors de ce métier : – l'érudit des bibliothèques savantes et le bénévole des bibliothèques populaires (comme anciens modèles du bibliothécaire) ; – les professionnels de la documentation et ceux des archives ; – les autres métiers du livre, que ce soit l'éditeur, l'écrivain ou le libraire ; – l'enseignant et l'animateur social[52].

Cette unité va également de pair avec la reconnaissance des qualités professionnelles : en tant que médiateur, le bibliothécaire se retrouve dans la posture connue du passeur de culture, facilitateur d'accès et de compréhension tandis que la position d'animateur se voit dénier une plus-value intellectuelle. Nous pouvons également mettre en regard cette analyse avec celle réalisée un peu plus tôt dans notre propos, lors de la restitution des représentations du métier à 10 ans[53], où la transformation du métier de bibliothécaire en animateur social est mentionnée comme une perte pour l'unité et la qualification de la profession.

Enfin, la déclaration souvent entendue « ce n'est pas mon métier » n'est pas identifiée comme imputable uniquement à la profession des bibliothécaires par notre interviewée I2 :

> « Le corporatisme des bibliothécaires n'est pas le seul ! Ceux qui disent 'nan mais c'est pas mon métier', il y a les bibliothécaires mais il y a aussi des assistantes sociales qui disent 'nan mais moi c'est pas mon métier' [...] Ça pose des questions à tout le monde. Et même les intervenants des associations, tous ceux qui accueillent des publics pour essayer de faire de la remédiation à la fracture numérique, eux ce qu'ils disent 'nan mais attends, nous on est là pour faire de l'aide à l'informatique, on est pas là pour faire de l'aide sociale !' Et en fait on se retrouve à faire la démarche pour les gens, parce que le vrai besoin, c'est celui-là. »

[51]DURAND, Jean-Pierre, PEYRIERE Monique, SEBAG Joyce, Bibliothécaires en prospective, Paris : Ministère de la culture et de la communication, DEPS, 2006 (Les travaux du DEP), 197 p.

[52]Ib. id, p,15.

[53]Cf ce mémoire page 32.

(cc) BY-NC-ND

Aussi revient-il à la bibliothèque de savoir où situer son curseur d'acceptation des nouvelles missions et de travailler en bonne intelligence avec les différents acteurs de son territoire, afin de trouver une cartographie claire des missions de chaque institutions, pour les professionnels mais aussi pour les publics.

Le débat de la légitimité

Faisant le lien avec l'analyse précédente, cette question de la légitimité demeure prégnante dans tous les retours de nos enquêtes ou entretiens : est-ce à moi de faire ça ? Suis-je légitime pour le faire ? Il est fort à parier que chaque institution a eu au moins une fois à gérer ce sentiment dans ses équipes, devant ainsi se reposer sans cesse la question de sa valeur ajoutée, de ce qu'elle souhaite proposer et de son projet d'établissement. Le sentiment d'illégitimité que nous avons relevé dans notre enquête peut émaner de trois sources différentes : la polyvalence, déjà évoquée ci-dessus, la cohérence d'un projet ainsi que la quête de sens dans le travail quotidien.

Avoir un projet clair pour sa bibliothèque

Ainsi, l'exigence de cohérence dans le projet de la bibliothèque est l'une des revendications qui revient le plus souvent, à l'instar de la réponse 198 :

> « Parfois il arrive de confondre "innovation" et "précipitation". Par exemple, varier les propositions d'animations en bibliothèque permet d'élargir et de diversifier les publics. Cependant, dans certains cas, certaines animations ne sont pas assez construites/réfléchies, dans le but de montrer rapidement que l'on propose de nouvelles choses. Dans ce cas, il est parfois difficile pour le bibliothécaire de se sentir légitime »

La temporalité à laquelle est soumise la bibliothèque lorsqu'il s'agit de s'inscrire dans des thématiques nationales ou locales, de rendre dans les temps les supports de communication par exemple ou bien de répondre à diverses propositions amène à une perte de construction pour notre répondant. A cela peut s'ajouter le travail en effectif réduit qui pousse à proposer et à être en peine par la suite pour assumer la proposition auprès du public. Cette multiplication d'animations et l'absence de réflexion peut donc indisposer ce professionnel.

Cette notion complexe de légitimité est intéressante pour notre étude compte tenu de la relation qu'elle induit entre le professionnel et sa conception du métier, ainsi que par les réticences qu'elle peut engendrer. En effet, ne pas se sentir légitime peut mener à l'opposition puisqu'on ne se reconnaît pas dans la proposition de la bibliothèque. La légitimité d'un professionnel peut se construire à l'aune de son expérience antérieure : on lui reconnaît la maîtrise de son art par les années accumulées à son service, ou bien par les compétences intellectuelles qu'il a acquis lors d'années d'études . Ainsi formé à un socle commun de savoirs, il peut s'intégrer dans la masse de professionnels. Compte tenu de l'évolution perpétuelle du métier des bibliothèques, les référentiels mutent, et ce qui constituait le cœur de métier hier n'existe plus sous la même forme aujourd'hui. Dans ces conditions, comment se raccrocher à une légitimité pour le professionnel en poste si les

(cc) BY-NC-ND

pratiques évoluent sans cesse ? Claude Dubar dans son ouvrage[54] sur la construction des identités sociales et professionnelles résume parfaitement cette étape :

> La construction d'une identité de métier présuppose une forme de transaction subjective permettant l'auto-confirmation régulière de la maîtrise progressive d'une spécialité toujours plus ou moins vécue comme un art. Mais elle suppose également des confirmations objectives par une communauté professionnelle dotée de ses propres instruments de légitimité. [55]

Revendiquer une construction claire et précise dans le projet d'établissement comme évoqué par notre répondant, revient ainsi à demander une confirmation objective du bien-fondé de son action afin de pouvoir le porter devant le public. Si le monde des bibliothèques possède des textes de référence (Charte des bibliothèques, manifeste de l'UNESCO…), des associations professionnelles qui portent sa légitimité sur la place publique ainsi que des socles techniques de formation, le déplacement du cœur de métier vers l'usager le force à prendre une place nouvelle et à sans cesse affirmer sa légitimité dans un domaine mouvant comme peut l'être l'humain.

Une légitimité acquise

Une légitimité peut être affirmée par la personne qui la porte ou bien peut être donnée par ses pairs ou par un tiers. Ainsi, on passe d'une légitimité construite à une légitimité reconnue. Notre interviewée I2 a constaté des réticences liées au manque de légitimité dans son entourage professionnel immédiat, mais remarque que ce sentiment n'est pas bloquant :

> « La seule façon d'arriver à faire bouger les choses, c'est de contourner en passant par le public. Et puis il y a des gens, j'en connais dans le X qui disent 'ouais c'est pas mon métier, je me sens pas légitime' mais qui font. Ils font ! Quand les gens sont là, ils font ! Par contre, il y a quand même cette grande volonté d'être au service du public. »

Ici, la légitimité non assumée par les bibliothécaires en poste devient tangible par la venue du public aux services ou animations qu'ils proposent : la reconnaissance de son utilité et de l'adéquation de sa proposition avec les besoins immédiats du public vient compenser le manque de légitimité ressenti en premier lieu.

Enfin, tout comme le sujet des réticences des professionnels face aux évolutions du métier, la notion de légitimité professionnelle ne peut se dégager complètement du domaine du ressenti, des émotions. Notre interviewée I4 l'a également identifié :

> « Effectivement il y a cette incapacité à exprimer et à argumenter sur pourquoi ça n'a pas sa place en bibliothèque, telle animation, tel atelier, telle mission, comme tu le dis, c'est vraiment, on sent que c'est vraiment viscéral. Ce qui est viscéral, c'est les émotions quoi ! Et du coup pour moi c'est vraiment de la peur, de la colère vis-à-vis de 'j'ai toujours fait bien mon métier et là on me demande de faire comme si ce que j'avais fait jusqu'à maintenant, ça n'avait pas de valeur' et ne fait, ça c'est de la peur et de la colère vis-à-vis de ça. »

Ainsi, le sentiment de remise en cause du travail que l'on a jusque là effectué, et l'arrivée de nouvelles missions dans lesquelles on ne se reconnaît pas peut engendrer de la peur, de la colère et mener à cette question « ce n'est pas mon métier de faire cela ».

[54]DUBAR, Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 2010.

[55]Ib. id, p,199.

(cc) BY-NC-ND

Nous verrons dans notre troisième partie quels solutions sont possibles pour atténuer ce sentiment d'illégitimité. Toutefois, il convient de retenir son importance tant il influe sur le bien-être de l'agent, son travail quotidien et le sens qu'il y accorde.

C. L'ÉCOSYSTÈME DE LA BIBLIOTHÈQUE

Pour conclure cette partie sur les réticences évoquées par les professionnels dans notre enquête, nous devons prendre en compte l'écosystème de la bibliothèque, à savoir ce qui l'encadre, l'oriente et la constitue.

Le ressenti du carcan de la fonction publique

L'inadéquation poste/salaire

Intégrés ou sous contrat avec la fonction publique territoriale, les professionnels de lecture publique obéissent à un certain nombre de devoirs inhérents à leur statut de fonctionnaire. Si ces derniers n'ont pas été remis en cause par nos répondants, nous devons toutefois noter un fort ressenti en ce qui concerne l'inadéquation entre les tâches effectuées au quotidien et le poste occupé, voire avec le salaire gagné,. En effet, 151 répondants ont adhéré à l'affirmation « C'est trop demander par rapport à mon poste / ma rémunération » soit près de 32 % des répondants. Les explications sont nombreuses, et nous avons choisi ici d'en sortir trois représentatives du ressenti général. La première concerne tout d'abord la reconnaissance salariale de l'acquisition de nouvelles compétences :

> R22 : « De plus en plus de technicité et de connaissances pour faire face à l'évolution du métier, mais aucune reconnaissance salariale ni même envisager une évolution de grade. Voir même faire plus avec moins »

L'impossibilité de reconnaissance *via* des primes ou autres que l'on peut retrouver dans le secteur privé par exemple entraîne un ressenti négatif chez notre répondant.

Les statuts

La question des statuts est également beaucoup abordée : que ce soit dans l'attribution des missions en fonction du grade ou bien l'impression de ne pas évoluer avec la même exigence que les autres catégories. Citons ici les répondants 8 et 41 :

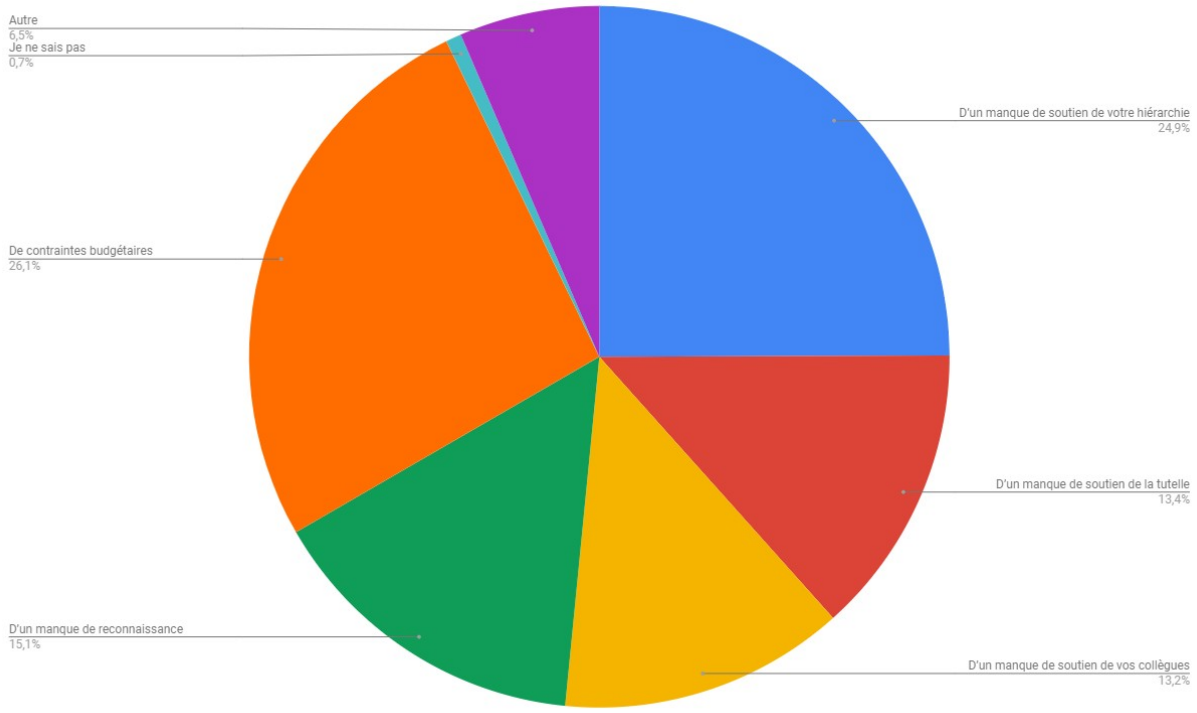
> « Je constate que l'on en demande souvent beaucoup aux personnes ayant un statut de magasinier(e), par rapport à la rémunération et au poste, ça n'est pas légitime. Mais c'est souvent le problème des métiers de la culture ou du social ; sous prétexte que c'est un "métier passion", on se permet d'en demander beaucoup... »

> « J'ai l'impression que l'on demande aux nouveaux, souvent des catégories C d'être polyvalents pendant que les B n'évoluent pas dans leur pratique. »

(cc) BY-NC-ND

L'incompréhension des compétences exigées sur chacun des postes de la bibliothèque peut ainsi entraîner des tensions au sein de l'équipe puisque une évolution à deux vitesses est ressentie. La position des catégories C mentionnée ici dans nos *verbatims* reflète parfaitement cette inadéquation entre les missions et le profil du poste occupé, conséquence de l'évolution du métier. La catégorie C est la plus représentée avec 75,6 % des effectifs de la fonction publique territoriale[56] , et comporte en majorité des postes à fonctions d'exécution. Or, et c'est là une évolution notable de notre métier, les adjoints du patrimoine sont amenés à assumer de plus en plus de fonctions d'application, voire d'encadrement[57] :

> R67 : « De plus en plus de professionnels occupent des postes de catégorie C alors que les missions qui leurs sont confiées relèvent des catégories supérieures. La rémunération mensuelle n'est donc pas adaptée aux nouvelles missions et à la polyvalence de ces agents »

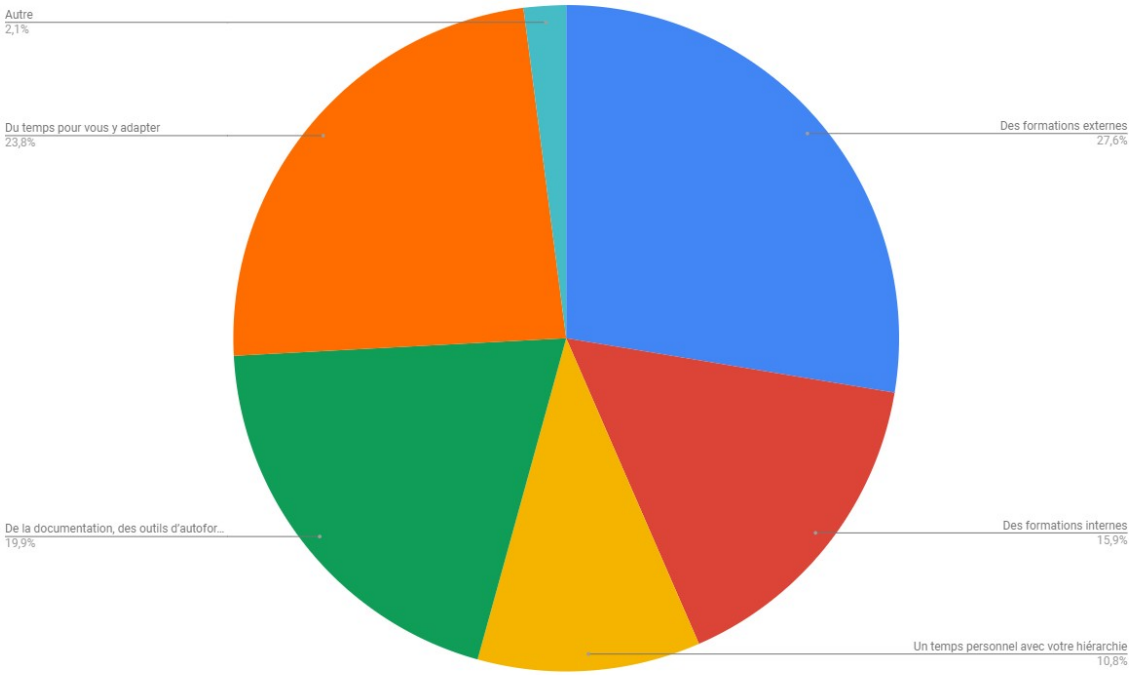


> « Bon en milieu rural, pas en BDP, mais en communauté de communes, sur tous les postes de coordination, par exemple, euh, où il y a une dizaine d'années, c'était des postes de bibliothécaires, maintenant ça tend à devenir des postes de B, voire même à certains moments des postes de C. Ça, c'est un vrai problème, mais ça ça à voir avec la relation qu'on a avec la tutelle et le fait que les maires, bah, on leur coûte trop cher ! Mais ça je pense que c'est imputable aux collectivités et à la relation qu'on a avec son maire, je sais pas, plus que professionnel. »

[56]DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE , *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Édition 2018,* [en ligne]. Disponible sur <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2018/Rapport_annuel_FP-2018.PDF>. (Consulté le 9/09/2018)

[57]Cf à ce sujet le détournement humoristique en annexe 5.

(cc) BY-NC-ND



R178 : « Je ne compte pas mes heures, je m'investis énormément dans mon travail...et pourtant je galère à payer ma maison. Depuis ma titularisation il y a 3 ans, entre le PPCR, le gel du point d'indice le transfert des primes en point...j'ai eu une perte d'échelon et une perte de salaire. Par contre, côté mission on m'en a rajouté chaque année, au fur et à mesure des départs en retraite non remplacés. Ben à un moment, je dis stop ! Je veux bien m'investir plus mais j'ai aussi besoin de reconnaissance et de vivre correctement. »

Lorsque nous avons interrogé notre interviewée I3 actuellement adjoint du patrimoine sur ses missions au quotidien, il en est ressorti la même inadéquation :

« Non je pense que c'est pas équilibré par rapport à ce que d'autres B, après je vois par rapport à ce que d'autres B dans mon entourage font à côté, euh, je pense que j'en fais pareil voire plus. Au niveau responsabilités en plus. Là j'ai pris les congés. Donc les congés, les horaires qui changent deux fois par an. Et ça, tu vois, c'est pas un poste de C de faire ça. C'est un poste de A. Et voilà. Du coup, c'est moi qui prend les décisions des horaires, des congés de tout le monde. […] Non j'aime bien les avoir [les missions] mais c'est pas normal que je les aies. »

Un métier de passion

Le « métier passion » évoqué par notre répondant 8 revient également dans le propos de notre interviewée I3 : étant donné que les missions plaisent, que l'attachement au métier et au sens de son travail quotidien est réel, ces missions sont assumées par nos répondants. Il s'agit d'une vocation pour le métier qui pousse une grande partie des professionnels interrogés à s'engager dans la fonction publique territoriale, et non pas la contrepartie salariale à l'instar du répondant 122 :

« La rémunération n'est clairement pas une motivation pour repondre aux exigences des collectivités dans la territoriale »

(cc) BY-NC-ND

Toutefois, et cela tend à être de plus en plus démontré, si le « métier passion » apporte beaucoup aux gens qui l'exercent, il peut également mener à de nombreux risques psychosociaux (déprime, burn-out…).

> R212 : « On nous demande de plus en plus sur le temps personnel ! Très peu de compensation en échanges, animations du soir, nuit des bibliothèques, travail du dimanche, horaires rallongées des samedis d'été, animations les samedis de congès... »

Un dossier monté par Cultureveille en janvier 2019 sur la souffrance au travail dans la culture[58] et fortement relayé sur les réseaux par la communauté professionnelle, synthétise cette souffrance issue de la justification du métier passion, là où les frontières entre la vie personnelle et professionnelles sont floues, où les heures travaillées sont démesurées par rapport au salaire et où « exprimer ses doléances » devient compliqué. Si l'article ne se focalise pas sur le monde des bibliothèques, il amène un éclairage sur une situation de plus en plus partagée dans le monde culturel. Il revient alors aux responsables et aux agents de veiller à l'équilibre au sein de leurs équipes afin de prévenir les risques psychosociaux, nous y reviendrons.

L'identité des bibliothèques

> « C'était bien les MJC[59] , non ? »

Notre répondant 35 a choisi une formulation choc pour expliquer son adhésion aux affirmations proposées suivantes : « Ce service / cette animation n'a pas sa place dans une bibliothèque, C'est trop demander par rapport à mon poste / ma rémunération…, Ce n'est pas la vocation de la bibliothèque ». Il n'en demeure pas moins que cette distinction entre bibliothèque et Maison des Jeunes et de la Culture est partagée par un grand nombre de répondants qui se posent la question du sens de la bibliothèque et de leur travail quotidien. Pour rappel, les MJC ont été créées dans la France d'après-guerre afin de proposer à la jeunesse un lieu de culture partagé, où les rencontres sont favorisées autour de la culture[60]. Bien souvent, des bibliothèques se sont trouvées intégrées à ces structures, afin d'offrir aux jeunes populations un accès au livre et au savoir et y sont encore implantées de nos jours. Se pose alors la question de la différenciation et de l'affirmation de ses missions propres dans un lieu physique partagé, et bien souvent similaire dans l'esprit des usagers. La légitimité du bibliothécaire est ici une nouvelle fois questionnée puisqu'en fonction des missions qu'il assume, il doit repenser la définition de ce qu'il effectue au quotidien.

[58] CULTUREVEILLE, *Dossier : Souffrance au travail dans la culture, le grand tabou* [en ligne]. Disponible sur <https://cultureveille.fr/dossier-souffrance-au-travail-dans-la-culture-grand-tabou/#MX8KW5WRgq11At3C.99>.

[59] Maison des Jeunes et de la Culture. (Consulté le 10/01/2019)

[60] Pour aller plus loin : BESSE, Laurent, *Les maisons des jeunes et de la culture, 1959-1981, de l'été des blousons noirs à l'été des Minguettes*, Rennes, PUR, 2008 , 398 p.

(cc) BY-NC-ND

L'offre des bibliothèques

Notre répondant 315 se pose ainsi la question de l'identité des bibliothèques :

> « C'est en racontant n'importe quoi qu'on devient n'importe qui" - RG. Plus sérieusement (quoi que...) on peut parfois avoir l'impression que la Médiathèque (dans son acception générale) réinvente ... la MJC. Je m'autorise à penser que la bibliothèque "à la française" possède sa spécificité articulée autour de la Culture (au sens des créations de l'esprit). A vouloir tout définir comme culturel (les tournois FIFA?) ou tout intégrer sous la notion de médiation (du tricot?), il est probable, à mon humble avis, de faire coup double : perdre son identité ET perdre le public cœur de bibliothèques. Par contre il est évident que la définition de ce métier (et de la médiation qui en devient son activité principale) consiste à parler simplement de choses complexes. Il ne faut avoir peur de ce que l'on est, de ce que le service public se doit de défendre (SEGA ?) mais il faut avoir l'humilité de vouloir le transmettre. »

Cette réponse très complète pose plusieurs questions, dont celle de l'offre des bibliothèques et de ce qu'elle souhaite transmettre : tout n'est pas à regrouper sous la notion de culturel ou de médiation, la bibliothèque doit savoir se positionner dans ce qu'elle propose et avoir la force de l'assumer. Sur cette notion d'offre culturelle, Caroline Makosza s'est interrogée sur « à quoi servent les bibliothécaires » dans le numéro 92-93 de *Bibliothèque(s)*[61] :

> Changeons encore une fois de point de vue. Considérons la culture non pas comme une production d'objets culturels mais comme ce qui relie les gens d'un même groupe (social, culturel, professionnel…) : l'ensemble des idées, des habitudes, des valeurs, des discours qui vont construire mes groupes d'appartenance et au final, ce qui va me définir individuellement .

Caroline Makosza propose d'aller plus loin que la simple représentation du bibliothécaire spécialiste d'un domaine ou d'une collection mais bien comme celui qui met en relation, qui partage, qui ouvre au monde. La notion de culture devient alors relative au projet de l'établissement, à ce qu'il souhaite porter, à ce qu'il place lui-même comme objet culturel au service d'un usager.

La notion clivante d'offre culturelle

Cette frontière entre la définition de ce que l'on conçoit comme le culturel et ce que l'institution va porter peut engendrer de fortes réticences, puisqu'on ne se retrouve pas dans l'objet véhiculé. Selon Marie-Hélène Koenig, on parlera alors de conflit de valeur puisque les agents « peuvent alors ressentir une forte contradiction entre ce qu'ils vivent au quotidien et ce qu'ils estimeraient nécessaire pour faire un travail en conformité avec leurs convictions, ce que l'on peut appeler la 'qualité empêchée'. »[62] Ainsi, notre répondant 240 nous a partagé son ressenti :

> « j'ai l'impression qu'on nous demande de faire comme si on ne travaillait pas dans une bibliothèque. »

[61]MAKOZSA, Caroline, « A quoi servent les bibliothécaires ? » dans «*Bibliothèque(s),* journal de l'ABF, Paris, 2018, n°92-93, p. 60-61.

[62]KOENIG, Marie-Hélène, *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2018, p,160.

(cc) BY-NC-ND

Les termes employés sont particulièrement intéressants pour le flou et la non-adhésion qui en découle : « impression », « on », « faire comme si ». Les missions que l'on peut supposer imposées par la tutelle de la bibliothèque ou par la hiérarchie de l'agent ne suscitent pas son adhésion, voire le confondent en terme identitaire puisque notre répondant ne reconnaît même plus son espace de travail comme étant une bibliothèque. La qualité empêchée est ici manifeste dans ce témoignage émanant d'un professionnel travaillant depuis au moins 16 ans en bibliothèque, et qui a donc pu ressentir les changements de ses missions. A noter également que ce répondant n'a pas déclaré les évolutions récentes du métier comme négatives pour lui, simplement sans effet.

La question de la construction de l'identité des bibliothèques au regard de ce qu'elle propose peut également être le fait d'un phénomène générationnel évoqué par notre interviewée I1 :

> « Moi j'ai connu ça sur les mangas au siècle dernier, chaque génération a son point de blocage. Moi je me souviens d'avoir bossé à X et les gens étaient outrés parce qu'il y en avait qui achetaient des mangas ou qui achetaient des magazines type Elle[…] »

Or, de nos jours, s'il peut paraître impensable de remettre en cause la légitimité de la présence des mangas dans de nombreuses bibliothèques de lecture publique, c'est bien parce que le temps a légitimé ce média au sein des structures, ainsi que son appropriation par le public. L'identité des bibliothèques se construit dans le temps avec et pour le public, acteurs dans la création d'une culture commune.

L'ethos du service public

Enfin, et c'est là la dernière constante que nous souhaitons extraire de notre enquête sur cette question de l'identité des bibliothèques, la notion d'ethos du service public est éminemment prégnante dans les retours des professionnels interrogés. Se mettre au service d'un public, quelles que soient les valeurs professionnelles que l'on défende par ailleurs demeure la priorité. L'ethos se définit comme « porteur de valeurs, qui se traduisent, se cultivent, et se transmettent dans l'action et l'inter-action »[63]. L'accueil des publics, l'adhésion que l'on suscite par les objets culturels proposés, ainsi que les services et actions que l'on porte est ainsi constitutif d'un ethos du service public. Tout cela peut être la cause d'un grand nombre des réticences que nous avons développé au cours de cette seconde partie. « […] Mais l'ethos n'est pas statique ni immuable. Il est confronté à deux vecteurs de changement : la lutte pour la légitimité et la reconnaissance de l'adoption de nouveaux comportements et les conditions biographiques des acteurs. »[64] Ces évolutions du métier, cette perpétuelle interrogation des professionnels qui se posent les mêmes questions depuis de nombreuses années alimentent ainsi cet ethos dans les contours qu'ils souhaitent lui donner.

Aller à l'encontre de l'ethos peut alors conduire dans deux directions : le rejet, puisqu'on se sent illégitime, ou l'acceptation constitutive d'une « nouvelle fierté » qui amène alors l'ethos à se transformer[65]. Cette étude de l'ethos du service public menée notamment par Isabelle Portier nous semble particulièrement intéressante à étudier dans le cadre de ces réticences puisqu'elle répond à de nombreux ressentis exprimés par nos répondants qui revendiquent cet ethos sans toutefois parvenir à forcément le nommer. Avoir conscience de cet objet mouvant et sujet aux transformations comme membre à

[63] Op. cit., p.52.
[64] Ib id. .
[65] Op. cit, p. 52.

(cc) BY-NC-ND

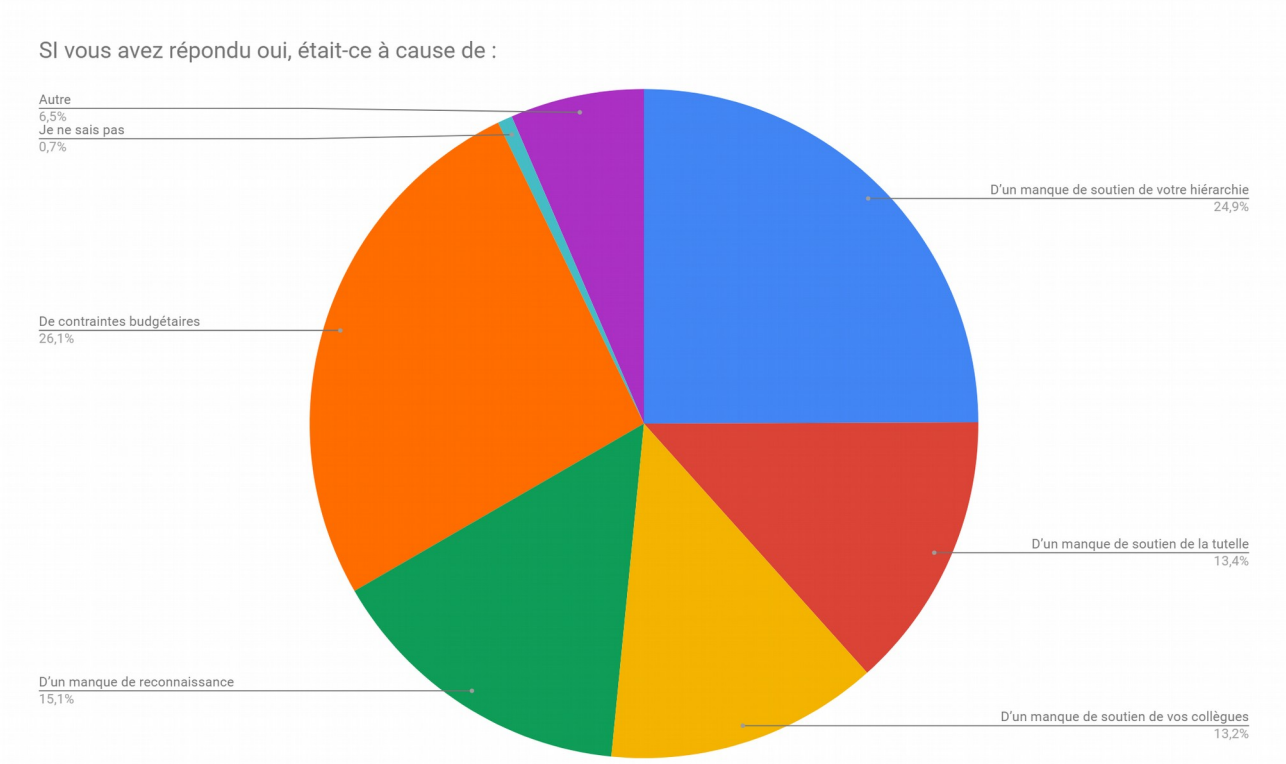
part entière du cœur de métier permet alors d'aborder les réticences sous un jour nouveau.

Nous avons eu l'occasion au cours de cette seconde partie d'exposer les principales réticences évoquées dans le cadre de notre enquête par les professionnels en poste. Il convient désormais de tenter d'y apporter quelques pistes de réflexion, afin de pouvoir trouver les solutions qui permettront à ces mêmes professionnels de s'approprier au mieux les évolutions du métier.

(cc) BY-NC-ND

III. QUELS LEVIERS POUR SURMONTER CES RÉTICENCES ?

Afin d'évaluer la part d'impact de ces réticences sur le travail des professionnels, nous avons demandé *via* notre questionnaire aux répondants de se prononcer sur un éventuel abandon de missions dû à une désillusion et 48,9 % ont répondu positivement à cette question. Ainsi, presque la moitié des professionnels interrogés ont été désillusionnés pour diverses raisons que nous allons développer. Une nouvelle fois, le choix du terme « désillusionner » était volontaire car il renvoie au sentiment de quelqu'un qui constate que la réalité est différente de celle qu'il imaginait[66]. Nous avons donc pris le parti de partir d'un ressenti assez fort afin d'identifier ce qui pouvait créer une situation de tension voire de blocage. Parmi les raisons invoquées pour l'abandon de ces missions, les contraintes budgétaires arrivent en premier, suivies de près par le manque de soutien de la hiérarchie :

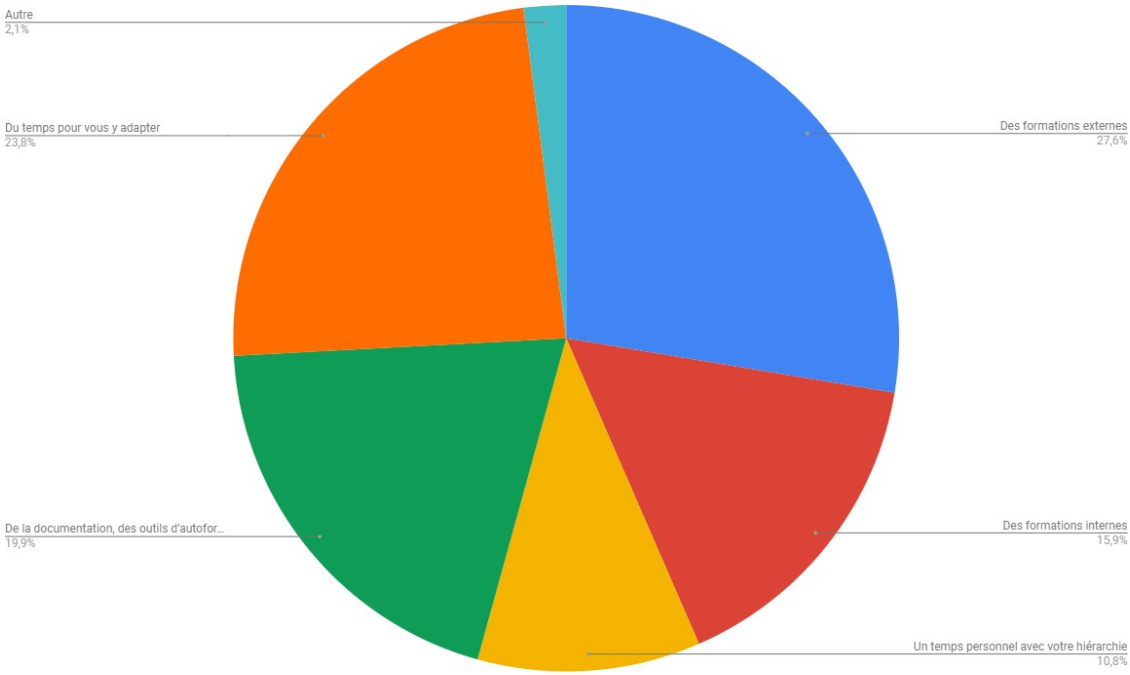


Si les contraintes budgétaires sont souvent indépendantes de la volonté des bibliothèques et des ses agents, le manque de soutien lui est issu d'une réalité plus ancrée. Ainsi, que ce soit de la hiérarchie, de la tutelle ou des collègues, le manque de soutien représente 51.5 % des raisons évoquées par les répondants. Le manque de reconnaissance que nous avons étudié au cours de notre seconde partie joue lui aussi un rôle dans l'abandon des mission par les professionnels.

Voyons maintenant ce qui a été sollicité par les professionnels interrogés dans le cadre de notre enquête comme levier pour surmonter les réticences dues aux évolutions du métier de bibliothécaire :

[66]LAROUSSE, *Dictionnaire* [en ligne]. Disponible sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9sillusion/24471>.

(cc) BY-NC-ND



A. Savoir adapter son savoir-être

Parler du ressenti d'une personne face à une situation professionnelle relève du domaine des émotions, du vécu. Dans ce contexte si spécifique qu'est l'humain, les solutions à développer doivent être orientées vers la prise en compte de l'individu et de son contexte émotionnel et celles-ci ont été sollicitées dans notre enquête tant par les répondants au questionnaire que par les interviewés.

Prendre le temps

En seconde position des éléments facilitant l'appropriation d'une nouvelle mission, nous retrouvons le temps pour s'adapter, plébiscité par 23,8 % des répondants, ce qui confirme que le temps est un vecteur de management important pour un grand nombre de professionnels. En effet, prendre le temps peut s'entendre aussi bien du point de vue du managé que du manager : chacun, en fonction de sa position et de ses missions peut faire le choix de se laisser du temps pour parvenir à embrasser une nouvelle évolution ou accepter un changement conséquent dans son organisation quotidienne.

La peur face au changement

L'une des premières raisons de solliciter le temps comme levier est de prendre en considération la peur qui peut être à l'origine du blocage et qui se manifeste *via* une réticence. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail définit la résistance au changement de la manière suivante :

> La résistance au changement n'existe pas en tant que telle. Ce qui existe, c'est la résistance à ce que l'on pense perdre, la résistance à l'idée de ne plus

(cc) BY-NC-ND

> pouvoir faire face aux nouvelles exigences du travail, la résistance à l'idée de ne plus disposer de moyen adaptés pour bien faire son travail.[67]

Assumer une animation, changer sa méthode de travail, accepter de sortir de son domaine d'expertise… Autant de changements qui peuvent engendrer de la peur face à l'idée de ne pas savoir faire ou de mal faire. Tout comme les autres domaines psychologiques, la peur peut souvent ne pas se surmonter du premier coup et nécessite un accompagnement spécifique. Placer l'individu au cœur de ses préoccupations est déjà une première étape essentielle pour la création d'un climat de confiance favorable à l'évanouissement des peurs.

Ne pas être à la hauteur

L'autre grande peur liée à ces changements peut également venir de la crainte de ne pas être à la hauteur de la nouvelle vision proposée par la bibliothèque ou de ne pas s'y reconnaître. Claude Dubar s'est appuyé sur une enquête LASTREE[68] réalisée en 1989 sur la modernisation d'entreprises et l'acceptation par les employés qui a démontré que les ouvriers n'avaient pas de problème pour se former sur de nouveaux outils mais en avaient plus vis-à-vis des formations innovantes :

> ils ne sont pas exclus volontairement des formations 'innovantes', ils ne se sentent pas concernés par elles, non seulement parce qu'elles n'ont aucun rapport visible avec leur travail mais parce qu'ils ne peuvent rien en attendre en retour… même s'ils peuvent tout en craindre [*l'échec]*.[69]

Cette résistance involontaire nécessite un travail d'intégration, de communication et de partage qui se doit d'être envisagé sur le long terme.

Intégrer le temps dans le management

Nous l'avons vu, prendre le temps de s'approprier une nouvelle mission implique à la fois l'agent qui doit adapter son temps de travail en conséquence et les dirigeants qui se doivent de laisser le temps aux agents pour s'approprier les missions. Notre interviewée I4 nous a livré ce qui pour elle est efficace face aux réticences de son équipe :

> « La montée en compétences et la prise de confiance par rapport aux nouveaux outils, aux nouvelles évolutions mais en même temps ça sert à rien de se braquer et de dire 'il faut absolument que tu fasses des ateliers robotiques, il faut absolument que tu fasses de la médiation, tout le monde en fait et toi aussi, tu dois en faire. Si il y a quelqu'un qui n'est absolument pas à l'aise, le résultat ne sera de toute façon pas probant. Donc associer à des ateliers par exemple d'accueils de classe, de médiation des collègues qui au départ disent 'mais non je sais pas faire, c'est pas mon métier, moi j'acquière des documents, je prêt des documents mais je ne fais pas autre chose, voilà." Les associer petit à petit pour leur montrer que c'est pas si compliqué que ça, que ça s'apprend, qu'on acquiert de l'expérience et que finalement on peut le faire, le plus possible, mais en revanche mettre une exigence et une barre trop haute au départ, c'est, on court à l'échec. »

[67] ANACT, *La Conduite des projets de transformations*, 2017, [en ligne],. Disponible sur <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-conduite-des-projets-de-transformation>, p.4. (Consulté le 15/01/2019)

[68] LASTREE : Laboratoire de sociologie du travail, de l'éducation et de l'emploi.

[69] DUBAR, Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles,* Paris, Armand Colin, 2010, p.184-185.

(cc) BY-NC-ND

Ici, le processus d'adaptation est intéressant : en associant petit à petit son collègue, en lui proposant de plus en plus de responsabilités au fur et à mesure de son appropriation de l'animation, notre interviewée créé une dynamique certes chronophage mais indispensable à toute montée en compétences sereine. Fixer des objectifs atteignables, ne pas imposer un résultat trop exigeant dès le départ et offrir le temps de vivre l'évolution semblent former un trio gagnant pour notre interviewée. L'autre élément managérial à noter dans ce témoignage est la prise de confiance des équipes. Là encore, il ne s'agit pas d'un procédé miracle instantané mais bien d'un processus à envisager sur un temps long. La confiance se crée et se construit au fur et à mesure des années passées à travailler ensemble, à monter de nouveaux projets, à repousser ses limites. Si elle peut intervenir entre plusieurs acteurs, elle concerne également beaucoup le travail sur soi puisque nous nous construisons grâce au travail, nous nous reconnaissons une compétence et légitimité à l'appliquer. Cette prise de confiance est à encourager comme levier des réticences : en démontrant à son équipe qu'elle a la capacité d'effectuer cette tâche, en la poussant à essayer, le manager lui offre un espace pour l'appropriation et l'affirmation de ces nouvelles missions, à l'instar de notre interviewée I4 :

> « Il a beaucoup de réticences qui sont liées à une peur de ne pas maîtriser les nouveaux outils, de se sentir du coup amoindri dans sa valeur professionnelle, et je pense que tout l'enjeu de l'accompagnement du changement et des évolutions de la part des cadres en tout cas il est là aussi, c'est montrer que 'si tu sais faire', donner confiance, laisser la marge de manœuvre et les méthodes de travail aussi pour que les agents bah se rendent compte, que oui en faisant ils apprennent à faire et oui il savent faire et également ne pas forcer absolument des agents à faire des choses qui ne sont pas vraiment du tout dans leurs compétences, dans leur état d'esprit. »

Nos trois interviewées appartenant à la catégorie A et occupant des missions d'encadrement depuis de nombreuses années ont toutes souligné cette part importante laissée au temps dans leurs méthodes managériales en opposition à une confrontation frontale qui elle, n'a que peu de chances de fonctionner. A noter que cette préconisation s'applique également aux managers pour qui l'apprentissage de l'accompagnement au changement passe aussi par la pratique. Christophe Faurie dans son guide de survie à l'usage des responsables du changement illustre cette leçon à retenir par l'exemple suivant : « On ne peut pas apprendre la natation dans les livres, le bon nageur a très jeune passé beaucoup de temps dans une piscine.De même, conduire le changement, c'est apprendre à utiliser les lois invisibles de l'organisation humaine, [...] [70]». Du côté managé comme manager, le temps est à envisager comme un allié et non pas comme une contrainte.

Durer dans le temps

Enfin, il est important de noter que motiver ses équipes sur une courte période et proposer des méthodes managériales sans les faire tenir sur la longueur peut avoir de nombreux effets néfastes sur la motivation des équipes. L'identification des moteurs demeure tout aussi importante : en effet, Aude Pilard a mis les mots sur le cycle de motivation existant dans de nombreuses équipes de travail :

[70]FAURIE, Christophe, *Conduire le changement : les gestes qui sauvent*, Paris, Maxima, 2008, p.179.

(cc) BY-NC-ND

> Les plus motivés s'épuisent à convaincre leurs collègues revenus de tout, leur hiérarchie mais aussi leur tutelle qu'il y a encore des choses à proposer en bib. [...] On se retrouve face à des collègues démotivés qui se concentrent sur les fondamentaux : livres et catalogage. Ils se retrouvent alors dans une posture attentiste face à la nouveauté. Ils deviennent réfractaires au changement et dès qu'il y a une nouveauté (missions, technologies, pratiques…) on essuie facilement un "pour quoi faire ?[71]

Rare seront les agents qui seront au même niveau d'appropriation des évolutions : certains étant plus attirés ou à l'aise dans un domaine que d'autres… Les collègues motivés se font alors le porte-parole de ces évolutions et tentent d'entraîner la bibliothèque dans leur sillage. Si cette motivation en interne émanant d'autres sources que celle du manager (qui induirait fatalement une notion verticale de décision) est essentielle, il convient de la protéger en l'identifiant, en lui donnant les moyens de s'exprimer et en veillant à ce que la flamme ne s'éteigne pas.

Pour un management par la bienveillance

Le dictionnaire Larousse définit la bienveillance comme une « disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui. »[72] Il y a donc une volonté de la part du manager de se mettre en position de comprendre et de recevoir ce qu'autrui à à donner. Dans le sens de vouloir veiller au bien, se placer en posture mentale d'accompagner ses collègues offre déjà un premier pas vers un management bienveillant.

Afin de rendre plus concret ce concept de management bienveillant, nous avons extrait trois orientations de notre enquête, en fonction de ce que les professionnels ont exprimé ainsi de notre propre expérience professionnelle. La reconnaissance, le droit à l'erreur ainsi que la prise en compte des risques psychosociaux sont ainsi les points les plus saillants de nos données.

L'importance de la reconnaissance

Arrivé en tête des sondages de notre enquête, le manque de reconnaissance est un mal dont souffrent beaucoup de fonctionnaires à l'heure actuelle : 67 % des interrogés du dernier baromètre La GAZETTE-MNT[73] réalisé en 2018 sur le bien-être au travail dans la fonction publique ont déclaré souffrir d'un manque de reconnaissance de la part de leur hiérarchie ou de leurs collègues. Jean-Pierre Brun et Christophe Laval défendent le pouvoir de la reconnaissance dans leur dernier ouvrage[74] comme porteuse de bien-être, sens et efficacité au sein d'une entreprise. La négliger serait même le premier facteur de risque psychosocial avant même la charge de travail. Cette reconnaissance peut alors s'exprimer sous 4 formes :

> Celles des résultats, mais aussi celle de l'individu en tant que personne (traiter avec respect, donner la possibilité d'exprimer ses idées), celle des compétences et

[71]PILARD, Aude, « Bibliothécaire, moi ? Jamais !… », dans « Métiers et compétences », *Bibliothèque(s),* journal de l'ABF, Paris, 2014, n° 73.

[72]LAROUSSE, *Dictionnaire*, [en ligne]. Disponible sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bienveillance/9179>

[73]LA GAZETTE DES COMMUNES, *Baromètre bien-être au travail : Agents sous pression, où sont les managers ?* [en ligne]. Disponible sur <https://www.lagazettedescommunes.com/589274/barometre-bien-etre-au-travail-agents-sous-pression-ou-sont-les-managers/?fbclid=IwAR1qW7TcMhCmWFO3VfBFMsziGO8QAsXyk63Fm6OitQrwf8–0wGhNtQCZXs>.

[74]BRUN, Jean-Pierre, LAVAL, Christophe, *Le pouvoir de la reconnaissance au travail*, Paris, Eyrolles, 2018.

(cc) BY-NC-ND

> de la qualité du travail, et celle qui est le parent pauvre de toutes les organisations, malgré le fait qu'elle est très demandée : celle des efforts. Même si les résultats ne suivent pas toujours, quand des individus, seuls ou en équipe, font des efforts significatifs, il faut faire du renforcement positif. Si une organisation appliquait les 4 formes de reconnaissance, elle deviendrait véritablement vertueuse[75].

Dans notre panel de professionnels interrogés, 15,1 % ont déclaré avoir abandonné une mission à cause de ce manque de reconnaissance. Ce dernier peut venir d'un manque de disponibilité ou de retour sur une production donnée ou sur la reconnaissance des qualités en accordant par exemple une marge de manœuvre importante à ses équipes dans le travail de création. Notre interviewée I4 pratique cette latitude dans le travail dans son management et n'y voit que du bon :

> « Depuis que je suis en situation de responsabilité d'une équipe, la manière dont j'encadre, c'est de laisser, de donner le plus de confiance possible, le moins de contrôle possible tant que ça roule. Y compris jusqu'aux horaires de travail, on a une pointeuse qui est plus un outil de gestion du temps de travail, je regarde jamais les horaires. Je pourrais le faire si je m'apercevais qu'il y avait un collègue qui ne faisait vraiment pas ses heures. [...] Le fait de donner beaucoup de marge de manœuvre dans le travail, dans les méthodes de travail, c'est-à-dire que je n'interviens jamais dans les méthodes tant que le résultat est là. »

La reconnaissance des compétences de son équipe a permis à notre interviewée de trouver un fonctionnement efficace pour ses collaborateurs et pour elle, offrant un climat de confiance favorable. Nous pouvons faire le vœu que cette reconnaissance soit intégrée au mode de management de tous les cadres des bibliothèques de lecture publique mais nous pouvons également souhaiter une répartition de cette reconnaissance au sein des équipes. L'évolution des relations entre la hiérarchie et les agents gagne en terrain mais demeure encore compliquée dans certaines structures. Si le rôle de la hiérarchie est bien d'accompagner, de donner les moyens de s'accomplir et de reconnaître ces évolutions, nous pouvons également envisager dans un futur proche un système plus circulaire où la reconnaissance circulerait entre pairs, de toutes catégories. En effet, à l'heure où les agents prennent de plus en plus part aux questions de bien-être au travail, un mouvement englobant pour nos institutions et non plus uniquement vertical serait souhaitable.

Avoir le droit à l'erreur

Le droit à l'erreur est également remonté de notre enquête, par la voix notamment de notre répondant 18 :

> « Lancer un nouveau service ou un projet, se rendre compte que cela ne fonctionne pas : ce n'est pas forcément négatif, et ce n'est pas grave de s'en tromper ! »

[75] COURRIER-CADRES, *Reconnaissance au travail : 'les managers ont peur d'ouvrir la boîte de Pandore'*, [en ligne], disponible sur <http://courriercadres.com/management/conduite-du-changement/reconnaissance-au-travail-les-managers-ont-peur-douvrir-la-boite-de-pandore-09112018?fbclid=IwAR2RZCUqfALNseq89oNJqo3ypo1eKiJA9elz2y4hWU57dQVxX9KRl99rxzk>. (Consulté le 15/11/2018)

(cc) BY-NC-ND

L'expérimentation est l'une des revendications les plus partagées dans notre enquête : proposer une nouvelle animation, faire des tests d'aménagement afin de trouver la meilleure solution adaptée au moment, lancer une nouvelle collection… Toutes ces missions s'inscrivent sur le long terme, de la conception à la réalisation et peuvent parfois ne pas trouver leur public. Il faut alors tirer les leçons et identifier les raisons de l'échec. Notre interviewée I1 partage cette méthode de l'expérimentation comme méthode de travail pour elle et ses équipes, en y incluant aussi le droit à l'erreur :

> « Et après ce qui marche le mieux, c'est quand même l'expérimentation. S'appuyer sur l'enthousiasme des agents, parce que là on parle de choses négatives de gens qui ne veulent pas évoluer mais il y a aussi tout le versant positif, de j'ai une idée, qu'est-ce que vous en pensez, est-ce qu'on essaye, il m'en faut deux pour essayer, vous êtes trois, vous êtes partants, bah allez on le fait, on voit et après il y a d'autres gens qui peuvent se rajouter au projet. […] Et puis il y a des projets que j'ai conduit qui se sont plantés et puis bah c'est pas très grave quoi. »

Créer une atmosphère de travail propice à l'expérimentation, à savoir laisser la place aux nouvelles idées, donner les moyens humains et techniques de les réaliser et accepter d'assumer une certaine prise de risques est ainsi une solution de travail éprouvée par notre interviewée.

Nous pouvons bien entendu inclure ce droit à l'erreur dans un management bienveillant puisque la disposition d'esprit que l'on prend favorise une certaine ouverture sur de nouveaux projets mais nous pouvons également l'envisager appliquée à l'organisation toute entière. En effet, notre enquête a fait remonter un certain nombre de désillusions liées à un manque de soutien de la part des collègues voire un jugement, comme nous l'a indiqué notre interviewée I3 :

> *« Sur le service public :* Alors ça ne me gêne pas quand c'est des échanges très courts, par exemple "bonjour, vous avez trois livres en retard" ça ne me gêne pas. Mais je vois par exemple, le fait d'inscrire quelqu'un et de lui expliquer le fonctionnement de la bibliothèque, ça me gêne. […] *Sur le pourquoi :* La peur de me tromper. Le jugement des autres collègues à côté. Je me suis déjà fait reprendre. Du coup c'est pas très agréable. »

Confrontée à une certaine peur liée à l'accueil du public, notre interviewée ne s'est pas sentie soutenue par ses collègues présents en banque d'accueil à ses côtés, voire s'est repliée sur elle-même à la suite de remarques ressenties comme un jugement. Les conséquences d'un tel comportement parfois perçu comme anodin peuvent être lourdes pour les équipes. Le droit à l'erreur et la bienveillance entre collègues est ainsi une nouvelle fois à prôner pour faciliter le dialogue et l'harmonisation des pratiques.

Prévenir les risques psychosociaux

> « La priorité donnée au service public me semble au demeurant une très bonne chose, mais étant contractuelle à 80% et uniquement préposée au service public, je suis à disposition des usagers pour tout, sans toujours possibilité de me protéger, physiquement comme psychologiquement, ce qui est absolument épuisant. »

Dernière donnée issue de notre enquête: les risques psychosociaux mentionnés ici par notre répondant 7 qui témoigne de sa mise à disposition du public continue dans le cadre de ses missions et de la difficulté pour elle de se protéger. Cette exigence émotionnelle a été étudiée, entre autres, en 2011 dans un rapport "Mesurer les facteurs de risque psychosociaux au travail pour les maîtriser" par le Collège d'expertise sur le

(cc) BY-NC-ND

suivi des risques psychosociaux au travail formé par l'INSEE[76]. Se confronter à un public qui ne vient pas forcément avec les mêmes codes à la bibliothèque ni avec les mêmes envies et besoins que son voisin peut induire des situations de stress pour l'agent en poste de service public qui doit composer avec tous ces aspects :

> Le comportement du public, variable dans le temps et d'un individu qui le compose à l'autre, est une cause d'imprévisibilité des situations de travail. Les buts de l'organisation dont fait partie un travailleur au contact du public ne sont pas les mêmes que ceux de ce public, alors que le travail exige très souvent une coopération entre eux , les rapports sociaux et la reconnaissance au travail, les conflits de valeur, l'insécurité de la situation de travail. [77]

Notre répondant se voit ainsi exposé continuellement durant son temps de travail à cette exigence émotionnelle, requérant un accompagnement suivi de sa hiérarchie afin de déceler un éventuel besoin.

Il est intéressant de relever que de plus en plus d'études mentionnent l'impact du rapport social sur le bien-être au travail. Ainsi, à titre d'exemple, l'article « Ce qui rend les salariés heureux au travail » publié sur *The Conservation* analyse les ressentis par rapport à des situations de travail:

> Fait intéressant à souligner : lorsqu'il existe des tensions sur le lieu de travail, le bien-être individuel dépend avant tout des relations avec la hiérarchie. Si celles-ci sont bonnes, les tensions avec les collègues n'ont qu'un faible impact négatif sur le bien-être individuel (calculé selon un indice élaboré par l'Organisation mondiale de la santé). En revanche, les tensions avec la hiérarchie sont associées à un fort décrochage de cet indice[78].

Assurer un épanouissement et un bien-être individuel sur le lieu de travail semble être une orientation bénéfique et essentielle pour le manager, qu'il soit en bibliothèque ou dans une autre structure.

Un rapide tour d'horizon des publications consacrées au management suffit à percevoir que la bienveillance est la nouvelle mouvance qui se dégage. Dans un contexte où salariés et dirigeants prennent de plus en plus part à la discussion sur le bien-être au travail, la bienveillance serait une qualité à mettre en avant. Si l'intégration de cette valeur dans nos modes de management nous semble être la voie à suivre, nous pouvons également retenir que cette bienveillance s'exprime vis-à-vis de ses pairs mais également vis-à-vis de soi-même comme nous l'a expliqué notre interviewée I4 :

> « Les évolutions du métier, quand on est en position de responsabilité, il faut aussi soi-même ne pas culpabiliser de ne pas tout savoir faire. Et de, il faut évidemment être en immersion avec ces évolutions, les connaître, les accompagner, savoir les accompagner dans les équipes mais monter en responsabilité, ça veut dire aussi accepter une perte de maîtrise technique de certaines choses. Moi je ne fais plus du tout de catalogage par exemple. S'il fallait que

[76]COLLEGE D'EXPERTISE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, *Mesurer les facteurs de risque psychosociaux au travail pour les maîtrise*r, [en ligne],. Disponible sur <https://travailemploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf>. (Consulté le 27/08/2018)

[77]Op. cit., p.109.

[78]THE CONVERSATION, *Ce qui rend les salariés heureux au travail* [en ligne]. Disponible sur <https://theconversation.com/ce-qui-rend-les-salaries-heureux-au-travail-8939> (Consulté le 05/02/2019) Et pour aller plus loin : http://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2017/07/Synth%C3%A8se-14-Condition-travail-QVT.pdf.

(cc) BY-NC-ND

> je catalogue aujourd'hui, j'y arriverai parce que je connais les règles et je connais la grille mais effectivement j'irai moins vite que les collègues. C'est un exemple mais par rapport aux évolutions sur les nouvelles technologies en particulier, quand je vois les ateliers que montent les collègues, je trouve ça génial mais je serai incapable de le faire. Et je pense qu'en tant qu'encadrant, il faut aussi être capable de se dire je sais pas faire mais c'est pas grave. Je pense que c'est important aussi pour que les équipes se sentent libres de faire les choses. »

Bienveillance pour les autres et pour soi : tel pourrait être le credo à tirer de ces retours de professionnels.

B. Les perspectives ouvertes par les professionnels

Plusieurs propositions pour mieux aborder les évolution du métier sont ressorties de notre enquête, nous nous proposons désormais de les contextualiser.

Pour un travail en partenariat toujours plus poussé

Le travail en partenariat, déjà bien approprié par les bibliothèques de lecture publique est régulièrement cité par les répondants de notre enquête. Plusieurs raisons sont évoquées, à commencer par la formation que n'ont pas les bibliothécaires sur des sujets précis : les compétences étant disponibles dans d'autres structures, la bibliothèque se propose d'être un relais.

Une complémentarité de compétences

Notre répondant 279 choisit quant à lui le partenariat comme solution pour conserver l'identité de la bibliothèque et sa spécificité tout en acceptant sa vocation d'accueil :

> « Je suis pour une évolution du métier et la médiation me parait de + en + centrale. Cependant, je pense que les animations ne sont pas toutes destinées à être en bibliothèques. Selon moi, les animations des bibliothèques doivent avoir un lien avec les collections et ramener le public dans les lieux. Pour des animations purement sociales, cela peut se faire à la bibliothèque mais par un partenaire, pas par des bibliothécaires. Je suis pour des partenariats forts avec les autres structures locales (centre social, ...). »

Accueillir au sein de sa structure des animateurs afin de répondre aux besoins d'un public présent et lui offrir une large accessibilité à ces services publics tout en reconnaissant la compétence professionnelle de ces partenaires est une orientation revendiquée par notre répondant 279.

Cette question du travail en partenariat peut s'illustrer par les méthodes mises en place afin de tenter de réduire la fracture numérique. Il faudrait une étude entière pour évoquer tous les pans de cette situation que rencontrent les bibliothèques de lecture publique de nos jours, toutefois, nous tenons à l'évoquer pour les échanges que cela a provoqué. En effet, l'exclusion induite par l'usage du numérique touche actuellement près de 13 millions de personnes. Or, et c'est un poncif que de le dire, les bibliothèques accueillent régulièrement un grand nombre de personnes en difficulté face aux outils

(cc) BY-NC-ND

numériques. Mais jusqu'où aller dans la réponse aux besoins souvent importants de ce nouveau public ? Que proposer ? Certains bibliothécaires[79] assument de plus en plus de remplir au quotidien ces missions chronophages, parfois éloignées de leur métier mais essentielles pour cette partie de la population. Les instances professionnelles à l'instar de l'Association des directeurs de bibliothèques municipales et d'intercommunalités ont également mesuré la teneur de ce sujet : jusqu'où la bibliothèque doit-elle aller seule ? Malik Diallo, président de l'ADBGV, dans une interview donnée à la Gazette des Communes[80] a synthétisé l'une des solutions offertes pour tenter de réduire cette fracture numérique, à savoir le partenariat avec d'autres structures publiques :

> Certaines bibliothèques vont plus loin en optant pour la mise en place de partenariats avec des services publics ou associations compétentes. Par exemple, la bibliothèque peut envisager de faire venir sur place des agents des impôts pour les déclarations de revenus en ligne, ou des représentants de Pôle Emploi. Ce genre de services sert d'ailleurs aussi aux usagers autonomes en matière de numérique. Dans ce cas-là, les bibliothécaires font de la coordination. Là encore, la profession est partante pour jouer ce rôle.

Intégrer un partenariat afin d'injecter de nouvelles compétences issues d'autres structures mais accueillies à la bibliothèque est l'un des premiers pans ouvert par les professionnels.

Assumer ses projets sur son territoire

Dans le cadre de la gestion de l'accueil et de la formation au numérique des usagers novices ou autonomes, nous pouvons également mentionner la réticence évoquée par certains acteurs vis-à-vis de ces outils : « je ne sais pas faire », « je ne veux pas rentrer dans l'histoire des gens »… Pour notre interviewée I2, il s'agit simplement d'un déplacement de la relation :

> « Après il a l'histoire de 'non mais on va pas rentrer dans l'histoire des gens', nous on essaye de répondre que de toute façon, en tant que fonctionnaire, on est tenus à la discrétion professionnelle au même titre que les assistantes sociales mais les gens sont pas à l'aise et ça, ça se comprend ! Du coup on sait combien les gens gagnent, dans quelle galère ils sont, mais en même temps, ça a toujours été ! Parce que les gens se confient à la bibliothécaire, il y a une relation personnalisée. »

L'une des solutions proposées revient à normaliser la culture numérique dans les missions d'accueil de l'établissement et d'en faire un projet vivant rayonnant sur son territoire :

> « Ça fait partie de l'accueil et de la lisibilité de l'offre des bibliothèques, pour les usagers, il faut que ce soit clair, ça on fait, ça on fait pas. »

[79] Nous pouvons citer ici l'interview de Laurène Pain-Prado parue dans *Libération* et disponible en ligne sur <https://www.liberation.fr/france/2018/09/13/en-tant-que-bibliothecaire-on-n-a-pas-un-rapport-administratif-aux-gens_1678224>.

[80] LA GAZETTE DES COMMUNES, *Inclusion numérique : 'il faudra des réponses différenciées'*, [en ligne]. Disponible sur <https://www.lagazettedescommunes.com/586532/inclusion-numerique-en-bibliotheque-il-faudra-des-reponses-differenciees/>. (Consulté le 20/10/2018)

(cc) BY-NC-ND

La prise en compte du contexte territorial est également recommandée par Malik Diallo : en fonction de l'existence ou de la disponibilité des services publics à proximité de la bibliothèque, les niveaux d'accompagnement assurés par les acteurs des bibliothèques varient et s'ajustent au territoire qu'ils desservent.

L'importance de la formation et de l'information

> « Je ne suis pas toujours à l'aise avec la médiation numérique, il y a trop de médias à maîtriser : tablettes, liseuses, ordinateurs, applications. Parfois cela ne fonctionne pas et nous sommes démunies sans aide car la structure est trop petite pour avoir un animateur numérique »

La diversité des supports numérisés utilisés ainsi que la temporalité accélérée qu'ils impliquent peut être source de stress intense chez les professionnels[81] et notre répondant 143 ressent un malaise lorsqu'il s'agit de les manipuler. Outre le risque psychosocial qu'une telle situation peut induire, la nécessité de formations et d'information sur l'utilisation de ces outils numérique semble être primordial pour notre répondante.

La formation externe

Lorsque nous avons demandé aux professionnels *via* notre question 15 quelles seraient les solutions qu'ils aimeraient avoir à disposition pour s'approprier au mieux une nouvelle mission, la formation a été, sans grande surprise, plébiscitée, à 27,6 % pour la formation externe et 15,9 % pour la formation interne. Il est intéressant de constater que l'externe a été plus sollicitée, sans doute pour l'avantage qu'elle apporte en terme de confrontation avec d'autres pratiques, de possibilité de pouvoir éprouver son expérience professionnelle hors des regards habituels de sa structure. Outre l'indéniable apport pour la compréhension des nouvelles pratiques, notre interviewée I4 a souligné l'importance de la formation pour ses équipes lorsqu'il était venu le temps de parler politique documentaire :

> « Par exemple, des collègues qui étaient réticents sur le désherbage. Bon le désherbage, c'est quelque chose normalement qui est juste indispensable pour la gestion d'un fonds. Et malgré tout, il y avait des collègues, il y a encore des collègues qui ont du mal mais qui le font parce qu'ils savent que c'est indispensable et qu'il faut le faire. Mais il y avait des vraies lignes de fracture là-dessus et des choses véhémentes. 'Non mais c'est pas possible, on va pas jeter un livre !' 'Non mais tu as vu dans quel état il est, on ne va pas proposer ça au public !' Et le fait de suivre une formation qui explique pourquoi, avec des critères précis et qui montre qu'un fonds pas désherbé est un fonds qui meurt et bah ça peut débloquer. »

Lorsque nous avons demandé si le fait d'avoir profité d'une formation externe a été plus porteur qu'une formation interne pour surmonter les réticences de son équipe, notre interviewée I4 l'a confirmé :

> « C'est sûr d'avoir quelqu'un qui a une autorité professionnelle, sinon on retombe dans des clivages 'je suis pas d'accord avec toi' et finalement 'quelle autorité tu as toi pour dire ce qu'il y a de bien ou pas au niveau professionnel' et oui je pense

[81] KOENIG, Marie-Hélène, *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2018, p.106

(cc) BY-NC-ND

que c'est super important. Et en revanche je pense que le fait de l'avoir suivi à plusieurs, ça a aussi généré un dialogue[…].

Pouvoir prendre de la hauteur et confronter ses pratiques dans un climat extérieur a ici été jugé profitable par notre interviewée. De plus, la formation a assuré une base commune à tous les collègues concernés qui ont ainsi pu élaborer une méthode de travail pour leur propre structure mais avec des éléments objectifs connus (mais pas forcément approuvés) de tous. »

La formation interne

Cette formation peut aussi se réaliser en interne comme par exemple dans le réseau des bibliothèques de Caen la mer où des cafés sont mis en place par des membres de l'équipe de la bibliothèque pour leurs collègues. Souvent orientés sur des sujets numériques, ces cafés ont l'indéniable avantage de permettre aux membres d'un réseau de taille conséquente de se retrouver physiquement autour de sujets parfois complexe et de se tenir au courant des dernières évolutions. Offrant la possibilité de former un grand nombre de professionnels à moindre coût, cette méthodologie de la formation en interne permet également d'utiliser et de valoriser les compétences disponibles au sein de la bibliothèque. Le format « café » souvent utilisé par les bibliothèques privilégie une approche informelle, décomplexée sur des sujets d'actualité et favorise l'adhésion du plus grand nombre.

Ce recours à la formation, qu'elle soit externe ou interne, est sollicité par les répondants à notre questionnaire comme moyen d'appréhender au mieux les évolutions du métier, et son absence peut engendrer un certain mal-être à l'instar de notre répondant 93 :

> « on essaie de suivre les évolutions mais on n'a pas toujours les moyens de le faire, on ne nous accorde pas toujours de formation et on doit se débrouiller »

Ce terme « se débrouiller » est particulièrement intéressant pour le pan de la culture professionnelle qu'il implique : en effet, le bibliothécaire en tant que professionnel de l'information sait chercher l'information pour lui-même et aime à se former par lui-même. Cette notion a été reprise par Laurence Rey dans son analyse sur les évolutions du métier de bibliothécaire[82]. Elle identifie comme prérequis au changement la formation et l'information. Les stages et formations sont recensées comme des ressources pour un accompagnement au changement réussi, tout comme la participation aux congrès et journées professionnelles. Il convient de mentionner ici que les participations à ces événements sont très souvent contraintes par l'enveloppe budgétaire allouée par les collectivités à ces moments forts constitutifs d'une culture professionnelle. Ainsi, toutes les catégories ne sont pas unanimement exposées à la confrontation des expériences professionnelles et à l'enrichissement intellectuel. Donner accès à la formation et favoriser le retour d'information revêtent alors un caractère primordial pour la circulation des données susceptibles d'aider le bibliothécaire à se saisir pleinement des nouvelles orientations de son métier.

[82] REY, Laurence, *Bibliothécaire : une profession en pleine évolution,* [en ligne]. Disponible sur <https://www.unige.ch/biblio/files/9214/1174/7148/Texte-conference.pdf>. (Consulté le 15/06/2018)

(cc) BY-NC-ND

A ce titre, notre interviewée I1 revendique la part de responsabilité des agents en situation d'encadrement dans l'accompagnement à la formation et à l'information :

> « Nous on a une responsabilité là-dessus, alors là je suis assez catégorique là-dessus, c'est nous en tant que responsables qui avons cette responsabilité par rapport à ça. Et donc par exemple à X, on a une personne chargée de la comm' interne et on a une lettre interne qui sort tous les 15 jours et dans lequel il y a un écho de ce qui se passe ailleurs. [...] peut aussi se passer dans un service culturel de la Ville, ce qui suscite des envies de collaboration, de partenariat, qui ouvre un peu le champ. »

Donner la possibilité en interne d'être au courant des propositions sur son territoire ou des grands sujets d'actualité est ainsi perçu par notre répondante comme une obligation et peut bien souvent aider tous les agents à se les approprier. Il est intéressant de noter que nous n'avons relevé qu'une seule mention de la hiérarchie comme source d'information sur les évolutions du métier dans notre enquête, pouvant laisser penser que la dynamique est encore à trouver afin que tous se sentent concernés.

Communiquer

Autre responsabilité de la hiérarchie mais également des équipes : la communication. Tout changement dans une structure ne peut se dérouler dans la sérénité sans partage de l'information et sans transparence. Notre interviewé I5 a ressenti négativement une décision concernant un usage des jeux vidéos circonscrit sur certaines plages horaires compte tenu du succès que rencontre ce média dans l'espace multimédia, empêchant ainsi parfois d'autres usages :

> « Pour moi le principe du service public, c'est de rendre service à un public. Et à partir du moment où on a des usages identifiés et qui du coup nécessitent un accompagnement et une décision en interne en terme d'organisation de justement du travail de l'équipe à chaque fois, bah ça demande un minimum de concertation ,de débat, d'identification, d'évaluation. Si toutes les étapes de ce projet-là ne sont pas suivies, mais c'est un peu compliqué de mon côté d'accepter cette vision-là, j'ai toujours l'impression que c'est une décision hors-sol, arbitraire, qui répond à un besoin immédiat. Et le problème c'est quand on a une décision temporaire il y a toujours une chance sur deux pour que ça devienne permanent. »

Le besoin d'échange, de discussions et de communication est évoqué par notre répondant afin de comprendre la décision et parer à l'impression d'une ordre vertical émanant de la hiérarchie.

Faire part des points d'étape, impliquer ses agents et rendre transparent les décisions est constitutif d'un management englobant mais cette attention portée à la communication peut également être envisagée au sein de l'équipe. On retrouve alors l'idée de la constitution d'un accompagnement collectif au changement. Ainsi, connaître les tâches de chaque collègue, partager ses compétences entre pairs voire réaffirmer ses missions[83] lorsque le besoin se fait ressentir peut ainsi offrir une nouvelle dimension au travail en équipe.

[83]Citons ici dans le contexte des bibliothèques universitaires l'intervention de nos collègues de la BU de l'INSA de Rennes qui pour contrer la remise en cause de leurs actions ont rédigé une charte afin d'expliquer leurs missions et leur pourquoi. Cf MARIE, Emilie, LAILIC, Chloé, GORLOO ,Kévin, SOREL-GIFFO, Sophie, « Pourquoi vous faites ça ? Ce n'est pas dans vos missions » dans *Bibliothèque(s),* journal de l'ABF, Paris, 2018, n° 92-93, p.68.

(cc) BY-NC-ND

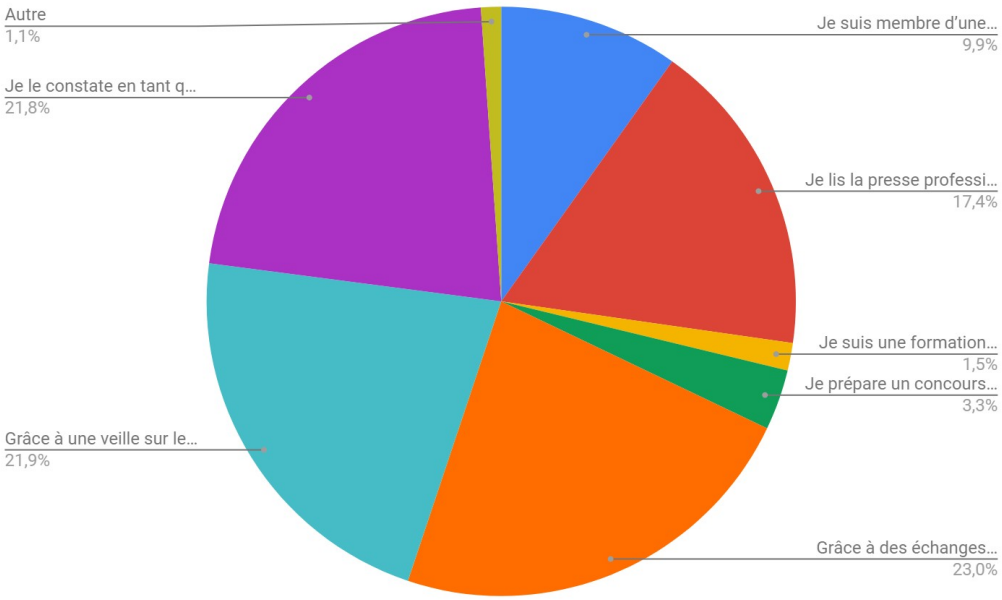
L'accompagnement par les pairs

Nous l'avons vu, le manque de soutien de la hiérarchie et des collègues sont des sources importantes de démotivation pour les professionnels. Notre interviewée I2 a constaté même un certain ostracisme envers les profils non issus des voies classiques de recrutement :

> « Et puis il y a tout cet aspect légitimité où quand il y a des trublions qui arrivent qui sont pas forcément sortis du sérail, licence, maîtrise de lettres, ou et puis concours ,et puis voilà, mais des gens qui viennent de l'animation, qui viennent complètement d'ailleurs et qui justement sont intéressants. Et bah eux-même me disent, vraiment, parce qu'il y en a de plus en plus dans les bibliothèques, qui viennent à nos formations celles qu'on offre à la X, ils me disent :" non mais pourquoi vous faites pas des formations initiales parce que moi je me sens pas légitime, j'ai pas l'impression d'être une vraie bibliothécaire et puis mes collègues me le font vraiment ressentir. Bah parce que je sais pas cataloguer, parce que je connais pas l'édition. Il y a malgré tout une espèce d'ostracisme dans la profession, des nouveaux dans le métier qui est quand même un peu effrayant. »

Ainsi, le manque de légitimité ressenti par ces collègues venus d'horizons divers est en partie alimenté par la non-reconnaissance de leurs qualités professionnelles par leurs pairs. Or, la structure professionnelle a souvent été définie comme lieu privilégié de construction personnelle, la validation, les échanges entre pairs étant reconnus comme aides à la formation d'une identité[84]. Il nous revient donc en tant que professionnel d'adopter une attitude favorisant la construction de chacun.

Lorsque nous avons demandé *via* la quatrième question de notre enquête quelles étaient les principales sources d'information des évolutions du métier, les échanges inter-professionnels ont été plébiscités par les répondants :



[84]SAINSAULIEU, Renaud, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.

(cc) BY-NC-ND

Une circulation de l'information

Il est intéressant de constater qu'ici, l'information échangée, l'information ressentie et l'information lue sont les trois vecteurs les plus sollicités pour l'appréhension des évolutions du métier. Notre répondant 153 souligne la particularité du réseau des professionnels de bibliothèque, à savoir sa taille humaine qui favorise les échanges :

> « Pour les échanges entre collègues : il s'agit de discussions plutôt informelles avec mon "réseau" (le monde des bibliothèques est petit :)) et grâce au site de l'ABF pour ma région bien que je ne sois pas adhérente. […] »

Nous pouvons également constater que les associations professionnelles sont régulièrement citées comme source d'informations et d'accompagnement sans qu'une adhésion à ces mêmes associations ne soit majoritairement relevée : seuls 10 % des répondants en sont membres. Cette vivacité des réseaux professionnels qui imprègne la culture du métier est donc assez marquée permettant d'évoluer, de se placer, d'échanger entre professionnels pouvant partager ou non les mêmes valeurs et visions de la bibliothèque.

Cet accompagnement par les pairs peut être volontaire de la part des collègues qui partagent leurs veilles sur les réseaux ou qui s'investissent dans les associations par exemple, mais il peut également être moins conscient. Ainsi notre interviewée I1 a relevé de sa longue expérience le changement opéré par la communication des bibliothèques sur l'acceptation des évolutions :

> « […] Que avant, moi j'ai connu une période sans Internet aussi, on était un peu tout seul dans son truc quoi. Quand on avait des idées farfelues, fallait les assumer et on était tout seul. Alors que maintenant, en fait, on peut à chaque fois, sur chacun des projets qu'on peut avoir, on est tous dans le même courant […] D'une bibliothèque à l'autre, d'un service à l'autre, ça lève des réticences. Du coup, ceux qui sont pas d'accord sont un peu isolés dans la position de celui qui ne veut pas bouger et de celui qui dit non à tout. »

Pouvoir s'appuyer sur des exemples et des retours d'expérience de collègues ayant déjà réfléchi à la même question peut ainsi, si ce n'est légitimer l'action, tout du moins lui donner des retours et lui permettre de s'appliquer à son territoire.

Enfin, nous pouvons également nous inspirer des pratiques en vogue dans les secteurs de l'entreprise à l'instar du *reverse mentoring*[85]. Si la transmission des aînés aux plus jeunes est une pratique universelle dans les milieux professionnels, l'inverse tend à s'imposer dans les entreprises[86]. En effet, il n'est pas rare que les membres de la génération dite « Y » montent des formations aux réseaux sociaux à l'attention des cadres moins habitués à ces pratiques. Il serait bénéfique que cet enrichissement mutuel, souvent pratiqué de manière informelle, soit institutionnalisé afin de tirer parti de toutes les compétences disponibles en interne.

[85] Que nous pourrions traduire par mentorat inversé.

[86] LES ECHOS, *Le reverse mentoring, quand les stagiaires forment les dirigeants*, [en ligne]. Disponible sur <https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/actu-recrutement/reverse-mentoring-quand-les-stagiaires-forment-les-dirigeants-4755.php#xtor=CS2-9 >. (Consulté le 15/12/2018)

(cc) BY-NC-ND

Le rôle de la hiérarchie

Accompagnement par les pairs mais également par la hiérarchie : telle est la seconde demande remontée de notre enquête. Ainsi, notre répondant 336 a déclaré avoir abandonné une mission à cause d'un manque de structure dans le projet de sa hiérarchie :

> « D'un manque de soutien de votre hiérarchie, pas de ligne directrice de la part de la hiérarchie, pas de vision, pas de sens »

Lors du congrès de l'ABF de 2016, Marielle de Miribel avait proposé une communication au ton décalé, « Comment démotiver un bibliothécaire motivé ? »[87]. L'une des sources de démotivation des équipes qu'elle évoquait alors venait de l'ignorance par la hiérarchie du besoin de structure des équipes. Demeurer flou sur les objectifs de la bibliothèque, ne pas tenir de discours clair sur les missions et valeurs que porte la structure sont des méthodes infaillibles pour démotiver durablement un bibliothécaire. L'incapacité décisionnelle est également mentionnée dans notre enquête et rejoint quelque peu le besoin de structure : si aucun cap n'est donné, tant dans la ligne directrice que dans la conduite effective du projet, un sentiment de vacuité risque de s'emparer des équipes. Une attention toute particulière doit donc être portée à la construction et à la communication du projet de direction d'un établissement afin que chacun puisse le comprendre et se l'approprier.

Garder trace

Enfin, et c'est là une extension de cet accompagnement par les pairs, la collecte de l'identité professionnelle ouvre des perspectives passionnantes pour les générations futures. La BML a choisi de s'emparer de ce sujet grâce à la constitution d'un groupe « Mémoire » ayant pour tâche de rassembler la mémoire professionnelle de ce grand établissement[88]. Les nombreux départs à la retraite de professionnels « ayant exercé longtemps dans les mêmes fonctions, à une époque où la mobilité professionnelle était moindre » ont ainsi convaincu les professionnels de la BML de collecter des témoignages sur l'histoire de l'institution. Yann Kergunteuil explique que cette démarche a un intérêt pour les chercheurs qui sont mieux renseignés mais aussi a un impact social indéniable :

> L'enjeu est enfin sociétal et touche notre cœur de métier. Connaître l'histoire de sa bibliothèque en particulier, et des bibliothèques en général, permet à chaque professionnel d'y voir plus clair, qu'il ou elle travaille auprès de publics défavorisés ou privilégiés, dans un service patrimonial, un espace numérique, un département Jeunesse… Les actions contre l'illettrisme touchant la petite enfance comme la présentation de documents manuscrits médiévaux sont les extrémités d'une même chaîne : c'est le bouquet d'actions menées au quotidien qui donne son sens au travail des bibliothèques. Cet impact sur la

[87] MIRIBEL de, Marielle, *Comment démotiver un bibliothécaire passionné ?*, [en ligne]. Disponible sur <https://www.erudit.org/fr/revues/documentation/2017-v63-n1-documentation02957/1039074ar/>. (Consulté le 08/07/2018)

[88] KERGUNTEUIL, Yann, *Collecter la mémoire professionnelle des bibliothèques ? Un exemple à la Bibliothèque municipale de Lyon,* [en ligne]. Disponible sur <https://histoirelivre.hypotheses.org/2922>. (Consulté le 15/12/2018)

(cc) BY-NC-ND

> vie de la cité constitue le point commun et le fondement de notre action. C'est ce qui fait qu'un magasinier ou un cadre, en BU ou BM sont collègues.[89]

L'accompagnement devient alors réel pour les futurs pairs qui pourront retrouver la trace de décisions antérieures, en comprendre le sens et la portée et ainsi mieux s'approprier la mémoire et la culture professionnelle de l'institution qu'ils rejoignent.

C. La bibliothèque, reflet d'une société en mouvement

Évoquer les pratiques des professionnels de lecture publique et leurs adaptations aux mouvements de la société, c'est prendre le risque de figer à un instant donné une situation en perpétuelle évolution. Nous nous proposons donc ici de redonner une impulsion à notre étude en resituant la bibliothèque dans son contexte.

L'acceptation des mutations

> « […] c'est que ça fait plus de 25 ans que je travaille et ça fait plus de 25 ans qu'on me dit que les bibliothèques vont mourir et elles sont toujours là. Et ça, c'est vraiment un truc qui est ancré, j'ai l'impression que c'est un peu ancré dans la mémoire collective du bibliothécaire, le fait que ce métier est en danger. »[90]

Les nombreux changements structurels et techniques qu'ont connu les bibliothèques de lecture publique au cours des dernières années (arrivée d'Internet, baisse de la dotation, multiplication des supports d'offres culturelles, baisse de la fréquentation…) ont conduit la profession à se sentir en danger et à réinterroger sa valeur dans un monde en perpétuelle évolution. On pourrait donc dire que la mutation que connaît le métier est profondément ancrée dans son ADN et la constitue. Accepter cette composante revient alors à faire de l'institution un laboratoire d'expériences, revendiquant cette adaptation à son environnement. Tristan Clémençon rappelle ce lien : « Maintenir la relation au monde extérieur, c'est penser la continuité entre l'institution et l'environnement. La bibliothèque devient un lieu de vie sociale, étroitement lié aux autres formes de vie sociale en dehors d'elle, un lieu de partage d'expériences qui s'appuie souvent sur des partenaires engagés : espaces de discussion, ateliers de recherche d'emploi ou d'aide à la création d'entreprise [...] »[91].

L'acceptation individuelle

Loin de se couper du monde extérieur, la bibliothèque tend à incarner une nouvelle facette de la vie sociale des usagers par les activités et sources de contenus qu'elle propose. Accepter de participer à l'évolution de la société et ainsi surmonter ses propres réticences ne sont envisageables que si on en a conscience. L'accès à la formation et à l'information ainsi que nous l'avons souligné un peu plus tôt joue une grand rôle dans cette acceptation, mais nous pouvons également souligner l'importance du ressenti des agents qui chaque jour, font vivre le cœur de métier sur le terrain. Lorsque nous avons interrogé les professionnels dans le cadre de notre enquête sur la façon dont ils étaient au courant des évolutions du métier, 21,8 % de notre échantillon ont affirmé le constater en tant que professionnel, soit presque autant que la veille effectuée par ces mêmes répondants. Ainsi, le ressenti occupe une place importante dans l'information des évolutions des répondants qui vivent la bibliothèque, et par extension

[89] Ib. id.

[90] *Verbatim* issu de l'interview I1.

[91] CLEMENCON, Tristan, « Le sens de mon métier », dans *Bibliothèque(s),* journal de l'ABF, Paris, 2018, n° 92-93, p.76.

(cc) BY-NC-ND

la société comme étant en évolution. Si l'accompagnement au changement est indispensable pour toute équipe de professionnels, nous devons toutefois souligner l'importance de l'acceptation d'une part des mutations mais également de l'implication de tous les acteurs. En effet, être accompagné est une solution efficace mais surmonter des réticences ne peut se faire de manière complète que si la volonté d'évolution est réelle de la part de l'agent comme l'a présenté Laurent Karsenty, chercheur étudiant les conditions favorisant le travail collectif dans une communication présentée au congrès international d'ergonomie en 2012 :

> Un management attentif et bienveillant peut éventuellement anticiper des difficultés d'acceptation du changement, prévoir certaines mesures pour apaiser les craintes et ouvrir de nouvelles perspectives. Mais le processus de redéfinition, même partiel, d'une identité professionnelle ne peut être réellement mené que par celui qui la porte. [92]

L'accompagnement aux évolutions du métier est donc indispensable mais ne peut suffire tant que l'implication de tous les acteurs n'est pas garantie.

L'acceptation collective

Cette acceptation de ces évolutions se remarque également au niveau collectif par l'insertion de cette thématique au sein des journées d'étude professionnelle, de programmes de séminaires… Un rapide tour d'horizon des journées des groupes régionaux de l'ABF permet de constater que les questionnements autour du cœur de métier, des évolutions et de ses limites[93] voire de l'après-métier de bibliothécaire[94] sont actuelles et continuent de questionner la profession. Par ailleurs, la récente mise en place d'un séminaire intitulé *Bibliothèques en (R)évolution* à l'ENSSIB témoigne d'une volonté toujours plus accrue de s'interroger sur la place de la bibliothèque au sein de la société et de discuter entre pairs de questions fondamentales pour la pratique professionnelle.

Enfin, notre enquête nous a permis de recenser plusieurs leviers facilitant l'appropriation des évolutions par nos répondants, à savoir plus de temps, l'accompagnement par les pairs ainsi que des formations. Toutefois, une dernière composante est à prendre en compte dans cette présentation : l'esprit de « débrouille » des bibliothécaires. Ce terme est volontairement choisi pour illustrer l'état d'esprit volontaire des agents qui sont souvent amenés à composer avec les moyens du bord. Si cette solution n'est pas pleinement satisfaisante sur le long terme, nous devons noter cet esprit d'adaptation qui règne chez de nombreux bibliothécaires. La documentation et les outils de formation ont été sollicités par près de 20 % des répondants à notre enquête, souvent en complément du temps pour l'appropriation de la mission. Ce profil du bibliothécaire bricoleur témoigne d'une volonté de se former et de répondre à une demande formulée par l'institution ou la société. Si les moyens sont donnés, il est fort à parier que la profession saura perpétuer cet esprit d'enrichissement de ses pratiques.

---

[92] KARSENTY, Laurent, *Quand le changement affecte l'identité professionnelle et dégrade la confiance, c*ommunication présentée au Congrès International d'Ergonomie, Lyon, 2012, [en ligne]. Disponible sur <http://ergonomie.cnam.fr/equipe/karsenty/articles/12_karsenty_quand_le_changement.pdf>, p.6. (Consulté le 10/10/2018)

[93] *La médiation en bibliothèque : jusqu'où aller ?* Organisé par l'ABF Bretagne en Novembre 2018.

[94] *Bibliothécaires, et après ?* Organisé par l'ABF Alsace en Mars 2018.

(cc) BY-NC-ND

Suivre l'évolution des publics et des usages

Les données institutionnelles

Que cela soit remonté *via* notre questionnaire auto-administré ou *via* nos différents entretiens avec les professionnels, nous avons pu constater la prédominance de la volonté de se mettre au service de publics, de ses usages et d'articuler ses pratiques professionnelles de telle façon à ce que tous se sentent accueillis à la bibliothèque. Si l'observation des usages et de l'appropriation de la bibliothèque par les publics permet d'avoir une approche des évolutions de la société ancrée sur son territoire, d'autres vecteurs permettent de suivre cette mouvance. Les études du ministère de la Culture constituent un premier jalon chiffré des usages des publics dans les bibliothèques municipales. Le dernier rapport datant de 2016[95] a ainsi confirmé la hausse de la fréquentation des bibliothèques depuis 2005 mais avec paradoxalement une baisse des prêts et du nombre d'inscrits. Cela confirme l'évolution des usages : on ne vient plus seulement à la bibliothèque pour emprunter un livre mais on y vient pour rencontrer du monde, participer à une activité, profiter des services proposés… Ce même rapport note également « l'adaptation progressive mais constante des bibliothèques à l'évolution des attentes et des besoins de leurs publics »[96]. Ce type de rapport offre deux possibilités quant à l'appréhension des réticences des professionnels de lecture publique : il permet dans un premier temps de reconnaître les actions déjà mis en place par les structures et ainsi leur apporter une reconnaissance et une justification institutionnelle ou bien il permet de situer la bibliothèque dans un environnement global et constitue un document d'appui pour l'expérimentation de nouvelles missions. En complément de ces études mises en place par le ministère, les données recueillies directement par les bibliothèques sont également un bon support de suivi afin d'évaluer sa fréquentation, les services que l'on a proposé ainsi que son bilan d'activité permet. Cela permet ensuite, outre la nécessaire communication de ces résultats, de prendre un peu de recul sur la trajectoire de sa structure et de l'adapter, si besoin, toujours plus aux usages des publics.

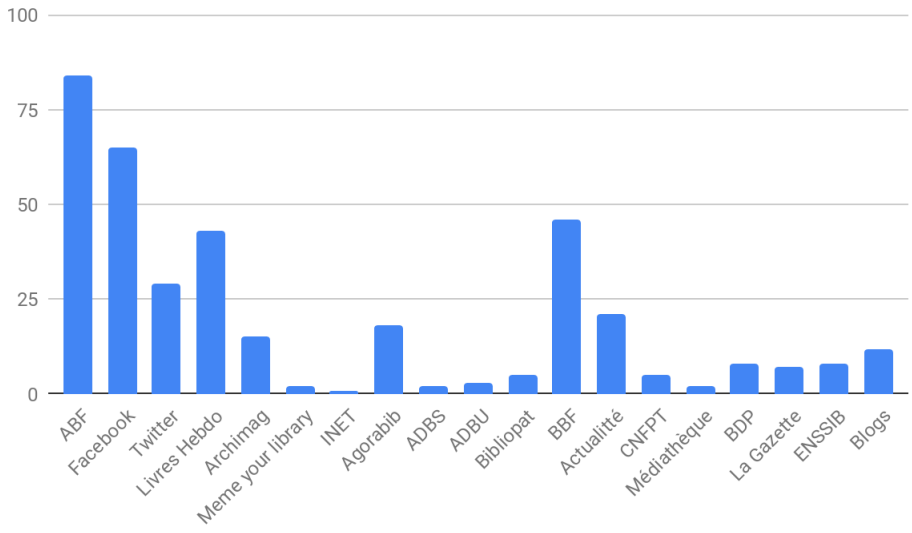
L'importance de la veille professionnelle

Outre ces données que l'on pourrait qualifier d'institutionnelles, nous devons également noter la place importante de la veille en tant que vecteur d'information. Ainsi, 21,9 % des répondants de notre enquête ont affirmé être informés des évolutions du métier grâce à une veille professionnelle. Nous retrouvons ici la culture de réseau évoquée un peu plus haut dans notre propos : on s'informe donc grâce à ses pairs, *via* les réseaux sociaux ou l'ABF, optimisant les échanges qui sont facilités par ces supports. Nous avons concaténé les sources de veille évoquées dans les réponses ouvertes de notre questionnaire afin de donner un aperçu des sources de veille des professionnels interrogés :

[95] DIRECTION GENERALE DES MEDIAS ET INDUSTRIES CULTURELLES, *Public et usages des bibliothèques municipales en 2016,* 2017 [en ligne]. Disponible sur <http://www.culture.gouv.fr/Nous-connaitre/Missions-et-consultations-publiques/Mission-Orsenna-sur-la-lecture/Publications/Enquete-sur-les-Publics-et-les-usages-des-bibliotheques-municipales-en-2016>. (Consulté le 26/08/2018)

[96] Op. cit., p.2.

(cc) BY-NC-ND



Nous devons noter ici que l'importance des réseaux sociaux, si elle témoigne d'une réalité indéniable, peut se comprendre en partie grâce à la diffusion du questionnaire sur ces canaux. Ces sources peuvent toutefois témoigner d'un bouleversement dans la pratique des usages des bibliothécaires : si la veille est l'un des apanages de cette profession de l'information, ses modes d'accès ont permuté vers des outils collaboratifs facilitant le partage et la mise en réseau (forums, réseaux sociaux…). Enfin le répondant 228 a quant à lui mentionné être informé des évolutions par les « changements au sein de [s]a structure » :

> « évolution des services, des publics, rôle social beaucoup plus présent, place importante de la bibliothèque dans la ville (Nuit des bibliothèques, ouverture le dimanche, animations récurrentes…) »

Le suivi des usages et des publics peut ainsi émaner de trois sources : institutionnelles, informationnelles et personnelles.

Aménager l'espace

Ce suivi d'évolution se perçoit également de plus en plus au niveau physique dans les espaces des bibliothèques, ces derniers s'agençant toujours plus vers une appropriation des lieux par les publics. Cet aménagement des espaces a été constaté comme étant clivant dans la profession par notre interviewée I1 :

> « C'est-à-dire que les espaces déterminent déjà les usages qu'on compte faire de la bibliothèque. Nous si on part du principe qu'on peut venir faire à la bibliothèque tout un tas de trucs, tout un tas de choses qui n'ont rien à voir avec le livre, il faut que visuellement, que les espaces traduisent ce souci-là, ce souhait-là. [...] Par exemple, on a des collègues qui ne supportent pas que les usagers tournent leur fauteuil pour être plus confortable. Il y en a un ou deux sur la trentaine qui travaille chez nous mais c'est comme ça qu'on le voit en fait. »

(cc) BY-NC-ND

En fonction du jour, de l'heure et de la personne qui va venir s'installer, les usages évoluent ainsi que les envies. Proposer un espace modulable et confortable demande un déplacement de perception : tout comme pour les collections, les espaces ne sont pas aménagés par le bibliothécaire pour un public mais bien pensés pour lui et modifiés par lui. Cette co-construction de l'espace avec l'usager se remarque dans de nombreuses bibliothèques depuis quelques années et jusqu'à très récemment avec l'ouverture de la bibliothèque des 7 lieux à Bayeux dans le Calvados, nouvel établissement inter-communal sorti de terre en 2017 et inauguré en mars 2018[97]. Nicolas Beudon, son directeur de l'époque, promeut une approche orientée vers les publics et ses usages et a veillé avec son équipe à la construction d'une bibliothèque troisième-lieu où chacun puisse se sentir chez soi. Dans un billet de blog, il explique répondre à cette diversification des usages par la création d' « univers »[98] et par la nécessité de ne pas se fermer dans une « proposition unique ». Si l'exemple des 7 lieux offre la perspective d'un projet pensé en globalité dans la prise en compte des évolutions, aménager sa structure de façon à ce que chacun puisse s'identifier et s'approprier les espaces, même de manière modeste, facilite l'adéquation des bibliothèques avec la société dans laquelle elle évolue.

Ce suivi des usages, s'il ne concerne pas uniquement l'aménagement des espaces, peut également se manifester de façon plus concrète. De nombreuses initiatives sont ainsi mises en place dans les bibliothèques afin de laisser l'opportunité aux usagers de s'exprimer sur leurs usages. Nous pouvons ici citer le panneau à post-it proposé à la bibliothèque des Champs Libres de Rennes au sein de l'espace « Mezzanine » pensé principalement pour les adolescents et leurs familles et qui se présente avec cette question : « Qu'aimerais-tu lire/voir écouter sur la Mezzanine ? ». Le public spécifique des adolescents peut ainsi s'exprimer sur ses envies et dialoguer avec les bibliothécaires de façon plus anonyme qu'à la banque d'accueil de l'espace. Cet exemple sélectionné parmi d'autres témoigne de l'importance de plus en plus grande accordée au suivi des publics et de ses usages.

La question de l'élargissement des horaires

Enfin, nous ne pouvions aborder cette question sans évoquer les horaires d'ouverture. Si ce sujet mériterait un traitement à lui seul, il convient de le mentionner tant il influe sur l'actualité des professionnels ainsi que sur leur environnement. Formalisé dans le rapport Orsenna[99] remis à la ministre de la Culture alors en poste, madame Françoise Nyssen en février 2018, ce besoin d'ouverture des structures en symbiose avec les pratiques des usagers est acté depuis de nombreuses années par les bibliothécaires. Vient alors la question des moyens alloués à ces extensions d'horaires ainsi que les impacts humains sur des professionnels déjà bien mobilisés. Concernant les moyens mis à disposition des bibliothèques, l'aide financière apportée par l'État dans le cadre de son plan national pour les bibliothèques a le mérite d'exister, bien qu'elle puisse être considérée comme insuffisante. Notre interviewé I5 a par exemple vu son CDD courir sur un an et être reconductible grâce au financement de la DRAC dans le cadre de cette extension. Notre enquête n'a que peu fait remonter des réticences quant à cet élargissement des horaires, mais il est intéressant de noter que les 4 seules mentions

[97]Voir leur site Internet : <https://www.les7lieux.fr/>.

[98]BEUDON, Nicolas, *Comment aménager une bibliothèque comme chez soi ?*, [en ligne]. Disponible sur <http://lrf-blog.com/2018/10/26/comme-chez-soi/>.

[99]ORSENNA, Erik, CORBIN, Noël, *Voyage au pays des bibliothèques, lire aujourd'hui, lire demain,* février 2018, [en ligne]. Disponible sur <http://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Voyage-au-pays-des-bibliotheques.-Lire-aujourd-hui-lire-demain>. (Consulté le 15/02/2018)

(cc) BY-NC-ND

du travail du dimanche pour les bibliothèques de lecture publique renvoient aux moyens insuffisants ainsi qu'à l'épuisement des équipes :

> R275 : « La question du dimanche est très problématique pour moi, car à terme cela signifie concrètement être disponible 7j/7. »

Ainsi le fait d'être constamment sollicité et de se plier à un calendrier souvent contraint sans contreparties suffisantes rebute notre répondant 275 tout comme notre interviewé I5 :

> « C'est pour ça que par exemple que tout le débat qu'il y avait sur l'ouverture du dimanche, j'ai quand même pas mal tiqué sur des réflexions sur 'ouais c'est quand même pas mal pour l'usager' ouais mais les professionnels derrières ! On a des vies aussi ! »

Notre répondant 211 souligne quant à lui une inadéquation entre l'usage des publics et la décision de sa collectivité d'ouvrir le dimanche :

> « Pour survivre les bib doivent évoluer. Je le comprends intellectuellement mais ça me gonfle. […] Même si l'humain est au cœur des préoccupations des agents qui sont sur le terrain, malheureusement cette logique n'est pas toujours celle de nos dirigeants.
> Dommage que vous n'ayez pas évoqué le travail le dimanche ... qui cristallise pourtant en ce moment le ras-le-bol des agents par rapport à leurs conditions de travail. Après enquête à la BM de X, 80% des usagers se sont montré satisfaits de nos horaires d'ouverture, pourquoi diantre aller ouvrir le dimanche ?
> Faire toujours plus avec moins, au bout d'un moment ça casse. »

Semblant ne pas répondre à un besoin exprimé par les usagers, l'ouverture du dimanche décidée par la collectivité et la bibliothèque de notre répondant 211 devient le reflet d'une colère exprimée quant aux moyens alloués et aux conditions de travail des agents. Le conflit peut être latent puisque le projet d'extension des horaires n'est pas compris par les agents ce qui entrave sa pleine appropriation. Nous retrouvons également ici la nécessité d'insérer la bibliothèque dans un projet global adapté aux usages et aux publics de l'institution afin d'en justifier ses actions et c'est ce que nous allons traiter en dernier point.

S'intégrer dans un projet global

Des projets portés sur un territoire

Le dernier levier est sans doute celui qui a été le plus sollicité par nos répondants et qui se retrouve dans tous les pans de notre enquête, à savoir la nécessité de proposer un projet clair et intégré à son écosystème. Cette notion de projet s'est retrouvée tout au long de notre propos et de la mise en avant des réticences exprimées par les répondants : ne pas avoir de projet clair instaure une incertitude quant aux missions menées par la bibliothèque. Cela peut également mener à des conflit entre pairs – hiérarchie et collègues- puisque le changement semble ne pas se justifier ni reposer sur quelque chose de concret.

(cc) BY-NC-ND

A l'affirmation « Ce service/ cette animation n'a pas sa place en bibliothèque », notre répondant 293 a ajouté la précision suivante :

> « Le territoire dans lequel on exerce doit indéniablement être pris en compte. »

Ainsi, l'adaptation au territoire que la bibliothèque dessert est vitale afin de proposer des activités en adéquation avec les attentes de ses publics. Une animation jugée inappropriée dans certaines structures peut trouver son public dans d'autres, rendant ainsi tangible le fait qu'en desservant un territoire et une population, toutes les bibliothèques ne peuvent se ressembler comme nous l'a déclaré notre interviewée I2 :

> « Après, en fonction des collectivités, ça peut être différent. Ca n'existe pas toutes les bibliothèques de France et de Navarre qui sont sur le même chemin puisque ce sont des bibliothèques territoriales et elles sont au service de la politique de leur collectivité. C'est normal que d'une bibliothèque à l'autre, ce ne soit pas la même chose mais par contre, il faut que ce soit clairement affiché. »

Outre le fait que chaque bibliothèque porte un projet qui lui est propre, nous retrouvons dans notre enquête à plusieurs reprises l'exigence de clarté dans la communication du projet de la bibliothèque, à l'instar de notre répondant 74 :

> « [...]la bibliothèque doit avoir un projet d'établissement clair, qui circonscrit ses missions afin de s'intégrer dans un territoire. »

Savoir présenter les mission de la bibliothèque à ses équipes, à ses élus ainsi qu'à son public peut ainsi favoriser une meilleure appropriation et ainsi prévenir les éventuels conflits d'usage ou de travail.

De nombreuses bibliothèques à l'instar de celles de Sené dans le Morbihan ou bien Pont-Audemer dans l'Eure portent une politique d'établissement ouverte sur la co-construction avec l'habitant et s'intègrent dans un projet global porté par la commune. Ainsi, la médiathèque de Sené[100] s'insère dans le centre culturel de la ville et prône une construction avec l'usager. Une zone de gratuité où les usagers peuvent déposer des objets dont ils souhaitent se séparer et déposer des petites annonces de savoir-faire est disponible dans l'espace physique de la bibliothèque mais aussi en ligne avec la création d'un réseau virtuel de partage de savoir-faire[101]. Intégrée au cœur de la vie des Sinagots, la médiathèque a fait de la co-construction son cœur de projet d'établissement, valorisant ainsi les ressources sur son territoire et favorisant l'émergence de projets innovants.

L'investissement en terme de politique publique portée par la collectivité est également à prendre en compte dans le portage d'un projet d'établissement. En s'inscrivant dans un projet culturel global pensé à l'échelle du territoire et affirmé par la collectivité, la bibliothèque puise sa justification et sa légitimité dans les missions qui lui ont été confiées. Un projet solidement ancré sur son territoire et soutenu par sa tutelle aide grandement à accompagner les évolutions du métier au sein des équipes de bibliothèques qui en saisissent le sens et choisissent de le faire vivre.

[100]Voir leur site Internet : <https://www.graindesel.bzh/>.

[101]Voir le site dédié: <https://www.steeple.fr/sene>.

(cc) BY-NC-ND

Des projets portés à l'échelle nationale

Enfin, cette insertion de la bibliothèque dans un projet englobant peut aussi s'envisager à l'échelle nationale et internationale. Nous prendrons ici un exemple des États-Unis et du Canada où un peu plus de mille bibliothèques se sont inspirées du mouvement Let's Move[102] lancé par Michelle Obama en 2010 et ont choisi d'insérer le sport dans leurs programmes de bibliothèque tels que le vélo, le yoga, la marche ou bien encore la course à pied. On peut ainsi faire du « Chair-Based exercice » où zumba, cardio sont effectués sans bouger de sa chaise pour les personnes ayant des soucis de mobilité[103] ou bien plus classique, le « Storywalk » où des pages de livres pour enfants sont disséminées sur un parcours à l'air libre, l'enfant alliant alors la balade à la lecture[104]. Des ressources sont à disposition sur le site de Let's Move afin de permettre à toute nouvelle bibliothèque de rejoindre le mouvement. S'accrochant ainsi à une impulsion nationale portée par une figure charismatique du pays, les bibliothèques se sont emparées de sujets de santé publique et les ont liés avec leurs activités quotidiennes. En parallèle de l'engagement fort de ces structures, le site Internet ne manque pas de préciser sur sa page d'accueil que 86 % des bibliothécaires déclarent que de nouveaux usagers sont venus dans leur bibliothèque grâce à ce programme orienté vers le sport[105]. La justification par les professionnels de la venue de nouveaux publics est donc quelque peu mise en avant pour ce programme innovant intégrant un projet national plus général et positionnant la bibliothèque sur de nouveaux enjeux sociétaux.

S'intégrer dans un projet global peut ainsi lever les premières réticences au sein des équipes mais cette idée peut aller plus loin dans l'accompagnement au changement, en incluant la co-construction non plus seulement avec les usagers mais aussi avec les équipes. En effet, créer un projet est une aventure humaine exigeante mais la faire vivre l'est tout autant, voire plus compte tenu de l'investissement exigé sur la durée. La médiathèque-Estaminet de Grenay[106] reconnue par ses habitants et ses pairs comme médiathèque 3ème lieu a construit son projet d'établissement avec ses agents en les amenant à « participer à la définition du projet, travailler sur les plans proposés par les architectes, découvrir le monde des bibliothèques, choisir le mobilier… »[107] L'implication au cœur même de la construction du projet a favorisé une meilleure restitution des valeurs souhaitées pour la bibliothèque par les équipes et a également permis une montée en compétences professionnelles.

La construction, l'appropriation ainsi que la communication d'un projet d'établissement intégré à un territoire peut ainsi être un levier efficace dans l'accompagnement aux évolutions du métier puisqu'il participe de la construction du sens des missions, cher aux professionnels des bibliothèques.

[102]Que l'on pourrait traduire par « Bougeons! ».

[103]Voir sur le site : <http://letsmovelibraries.org/chair-based-exercise/>.

[104]Voir sur le site : <http://letsmovelibraries.org/storywalk/>.

[105]Voir le site Internet : <http://letsmovelibraries.org/>.

[106]BOUKACEM, Ali, *La Médiathèque-Estaminet de Grenay. Un réel « Troisième lieu »,* Nord', 2017/1, n° 69, p. 33-44, [en ligne]. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-nord-2017-1-page-33.htm>. (Consulté le 11/02/2019)

[107]Ib id.

(cc) BY-NC-ND

CONCLUSION

Notre enquête nous aura ainsi permis d'évaluer sur l'échantillon recueilli la part d'information et d'appropriation des évolutions par les répondants, professionnels de lecture publique. Ces derniers se sont prononcés comme au courant des évolutions du métier et n'ont été qu'un quart à déclarer qu'elles avaient eu un impact négatif sur leur pratique professionnelle. Interroger un échantillon de professionnels aura également permis de dégager des grands thèmes porteurs de sens pour les répondants, tels que l'engagement des bibliothèques, la définition de ses missions, la question de sa légitimité en tant que professionnel ainsi que l'importance de l'accompagnement par les pairs. Lorsque ce sens est estimé dévoyé par les répondants, les réticences s'expriment et peuvent mener jusqu'au conflit dans les institutions. En nous fondant sur les réponses de notre enquête, sur l'expérience d'un grand nombre de professionnels, nous avons proposé des solutions d'accompagnement au changement pour une application hiérarchique mais également interne à l'équipe, étant donné que nous sommes convaincus que l'évolution du métier des bibliothèques est l'affaire de tous.

Cet échantillon, constitué de 402 réponses nous le rappelons, nous a permis d'infirmer ou de confirmer quelques hypothèses posées au début de notre réflexion et les résultats obtenus ont pu parfois nous surprendre. Tout d'abord, les réticences face aux évolutions du métier ne s'expliquent pas uniquement par l'âge des répondants, bien au contraire : les réticences exprimées dans notre enquête se retrouvent réparties de façon homogène sur une large catégorie d'âge. L'expérience de nos interviewés nous a également éclairé sur cette répartition, allant même jusqu'à attribuer aux catégories d'âge jeune une réticence plus grande due à une idéalisation du métier, le décalage entre la préfiguration et la réalité défavorisant une appropriation de ces évolutions.

La place de la polyvalence dans les réticences exprimées a également été une surprise lors du dépouillement de notre enquête. Si nous avions eu l'occasion d'éprouver sur le terrain les malaises que peut engendrer une telle demande, les questions qu'elles soulèvent au sein de notre échantillon (perte de légitimité, perte d'expertise, perte de sens) ont laissé entrevoir parfois un véritable mal-être vis-à-vis de cette polyvalence.

Le rôle de la hiérarchie et des pairs de façon générale dans l'appropriation positive des évolutions a été fortement sollicité par près de la moitié de l'échantillon interrogé et il s'agit aussi ici d'une surprise, preuve il en est que les relations entre professionnels ont encore à évoluer afin que tous se sentent concernés et soutenus dans leur pratique quotidienne. Compte tenu du sujet de notre étude, à savoir l'humain, nous ne pouvions proposer une recette magique d'accompagnement au changement. En effet, chaque équipe, chaque agent, exprime ou non ses propres réticences et requière des méthodes d'accompagnement différentes. Toutefois, pouvoir prendre le temps de poser des mots sur des situations, extraire ce qui fait sens pour les bibliothécaires et comprendre ce qui peut être mis en place pour favoriser un épanouissement professionnel peut être une première étape dans cet accompagnement. Nous espérons qu'en posant ce diagnostic établi à un instant-T sur un échantillon de professionnels, nous offrirons la possibilité à des équipes de s'en emparer et de construire ensemble des solutions opérationnelles en interne afin de favoriser l'appropriation des évolutions du métier.

Enfin, et c'est là le dernier point d'étonnement que nous souhaitons retenir de cette enquête, la part de ressentis négatifs exprimés par notre échantillon n'est pas aussi importante qu'attendu. Outre la satisfaction de constater que cette partie interrogée de la profession assimile positivement ces évolutions avec la graduation propre à chacun, nous ne pouvons que souhaiter que cette appropriation facilite l'émergence de nouveaux

(cc) BY-NC-ND

projets, de nouvelles orientations pour les bibliothèques. Il reviendra alors à chacun dans l'équipe, dirigeants et agents de construire ensemble le projet d'évolution de sa propre structure.

Cette enquête aura ainsi permis de prendre le pouls d'une partie de la profession quant à son appropriation des évolutions du métier. Ces dernières ne peuvent s'envisager sans une connaissance et une prise en compte du contexte territorial des bibliothèques ainsi que de son cadre d'emploi, replaçant ainsi la bibliothèque dans son écosystème. Toutefois, en tant que reflet de la société dans laquelle elle évolue, la bibliothèque ne peut se figer à un instant donné ni cesser d'évoluer si elle souhaite continuer à participer de la construction sociale, intellectuelle et culturelle des individus qu'elle dessert. Ces années de réflexion évoquées lors de notre introduction témoignent des interrogations d'une profession qui se construit et se reconstruit au fur et à mesure des évolutions techniques et sociétales du monde dans lequel elle évolue. Cette adaptation fait ainsi partie de l'ADN de notre métier et nous ne pouvons que souhaiter que les bibliothécaires continuent à relever les défis des prochaines années.

(cc) BY-NC-ND

BIBLIOGRAPHIE

- **Textes de référence**

Résumé du rapport sur la vision globale , IFLA, 2018 [en ligne]. Disponible sur : <https://www.ifla.org/files/assets/GVMultimedia/publications/gv-report-summary-fr.pdf> (Consulté le 19/05/2018)

Les services de la bibliothèque publique : principes directeurs, IFLA/UNESCO Fédération internationale des associations de bibliothécaires, 2002

Manifeste Unesco pour la lecture publique, 1994 [en ligne]. Disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001121/112122fo.pdf> (Consulté le 26/03/2018)

Charte des bibliothèques, Conseil Supérieur des Bibliothèques, 1991 [en ligne]. Disponible sur : < http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1096 > (Consulté le 26/03/2018)

- **Enquêtes et rapports**

COLLEGE D'EXPERTISE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, *Mesurer les facteurs de risque psychosociaux au travail pour les maîtrise*r, [en ligne]. Disponible sur <https://travailemploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf> (Consulté le 27/08/2018)

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE , *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Édition 2018,* [en ligne]. Disponible sur <https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2018/Rapport_annuel_FP-2018.PDF> (Consulté le 9/09/2018)

DIRECTION GENERALE DES MEDIAS ET INDUSTRIES CULTURELLES, *Public et usages des bibliothèques municipales en 2016,* 2017 [en ligne]. Disponible sur <http://www.culture.gouv.fr/Nous-connaitre/Missions-et-consultations-publiques/Mission-Orsenna-sur-la-lecture/Publications/Enquete-sur-les-Publics-et-les-usages-des-bibliotheques-municipales-en-2016> (Consulté le 26/08/2018)

IFLA, *Vision globale, résumé du rapport* [en ligne]. Disponible sur <https://www.ifla.org/files/assets/GVMultimedia/publications/gv-report-summary-fr.pdf> (Consulté le 06/07/2018)

ORSENNA, Erik, CORBIN, Noël, *Voyage au pays des bibliothèques, lire aujourd'hui, lire demain,* février 2018, [en ligne]. Disponible sur <http://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Voyage-au-pays-des-bibliotheques.-Lire-aujourd-hui-lire-demain> (Consulté le 15/02/2018)

(cc) BY-NC-ND

- **Sur le métier des bibliothèques**

BEUDON, Nicolas, blog personnel disponible sur <http://lrf-blog.com/>

CALENGE, Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Cercle de la Librairie, 2004, 314 p.

EVANS, Christophe, « Vieillissement professionnel et malentendus intergénérationnels en bibliothèque », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2005, n°3, p. 46-49, [en ligne]. Disponible sur: <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0046-006> . (Consulté le 19/08/2018)

LAHARY, Dominique, « Sous le statut, l'idéologie ? », *Bulletin des Bibliothèques de France*, Paris, 2000, t.45, n°1, p.50-61 .

LAHARY, Dominique, « Le fossé des générations. Cinq générations de bibliothécaires », *Bulletin des Bibliothèques de France*, Paris, 2005, t.50, n°3, p.30-45.

LAHARY, Dominique, blog personnel disponible sur <https://lahary.wordpress.com/>

MARCEROU-RAMEL, Nathalie (dir.), *Les métiers des bibliothèques*, Paris, Éditions du Cercle de la librairie, collection « Bibliothèques », 2017, 208 p.

MOUREN, Raphaëlle et PEIGNET, Dominique (dir.), *Le métier de bibliothécaire*. Paris : Cercle de la Librairie, 2007., 453 p.

- **Sur les évolutions des métiers des bibliothèques**

«A quoi servent les bibliothèques ?», *Bibliothèque(s)*, journal de l'ABF, Paris, 2018, n°92-93.

AROT, Dominique, BERTRAND, Anne-Marie, DAMIEN, Robert, *Horizon 2019: bibliothèques en prospective : colloque,* Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2011. 111 p.

BATS, Raphaëlle (dir.), *Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques.* Nouvelle édition [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2015 (généré le 08 février 2019)

BOUKACEM, Ali, *La Médiathèque-Estaminet de Grenay. Un réel « Troisième lieu »,* Nord', 2017/1, n° 69, p. 33-44, [en ligne]. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-nord-2017-1-page-33.htm> (Consulté le 11/02/2019)

CONGRÈS de l'ABF, 2002, *Actes. Bibliothécaires : évolution révolution,* Association des Bibliothécaires de France, collection Médiathèmes, 2003.

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

ETCHES, Amanda, SCHMIDT, Aaron. *Utile, utilisable, désirable : Redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs.* Nouvelle édition [en ligne].

(cc) BY-NC-ND

Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2016 (généré le 26 février 2019). Disponible sur Internet : <http://books.openedition.org/pressesenssib/1537> (Consulté le 09/02/2019)

« Métiers et compétences »*, Bibliothèque(s),* journal de l'ABF, Paris, 2014, n° 73.

« Métiers en (r)évolution », *Bulletin des bibliothèques de France*, Villeurbanne : ENSSIB, décembre 2017, n° 13-14.

LA GAZETTE DES COMMUNES, *Inclusion numérique : 'il faudra des réponses différenciées'*, [en ligne]. Disponible sur <https://www.lagazettedescommunes.com/586532/inclusion-numerique-en-bibliotheque-il-faudra-des-reponses-differenciees/> (Consulté le 20/10/2018)

MUNSCH, Lucie, *Approches de l'accueil en bibliothèques municipales : techniques, postures, évaluation* , mémoire de DCB sous la direction de Magali Haettiger, Villeurbanne, ENSSIB, 2013, 104 p.

POISSENOT, Claude, " Du service public aux services aux publics ou l'irruption de l'usager concret ", *Bibliothèque(s),* n°53-54, décembre 2010, p. 24.

RABOT, Cécile, *La démocratisation culturelle par les bibliothèques de lecture publique, une préoccupation d'hier ?*. [en ligne] dans Comité d'histoire du ministère de la Culture et de la Communication, Centre d'histoire de Sciences-Po Paris, La démocratisation culturelle au fil de l'histoire contemporaine, Paris, 2012-2014. Disponible sur : http://chmcc.hypotheses.org/482. [mis en ligne le 1er juin 2014] (Consulté le 25/01/2019)

REY, Laurence, « Bibliothécaire : une profession en pleine évolution », [en ligne]. Disponible sur <https://www.unige.ch/biblio/files/9214/1174/7148/Texte-conference.pdf> (Consulté le 15/06/2018)

TARIN, Laurence, « L'évolution du métier de bibliothécaire : une identité professionnelle à multiples facettes », dans *Regard sur un demi-siècle*, Bertrand AM. et Le Saux A. (coord.), Villeurbanne : Presses de l'enssib (Bulletin des bibliothèques de France, hors série 2006), p. 135-155.

- **Sur le management**

BRUN, Jean-Paul, LAVAL, Christophe, *Le pouvoir de la reconnaissance au travail*, Paris, Eyrolles, 2018, 160 p.

CLOT, Yves, *Le travail à coeur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2010, 190 p.

CULTUREVEILLE, *Dossier : Souffrance au travail dans la culture, le grand tabou* [en ligne] Disponible sur <https://cultureveille.fr/dossier-souffrance-au-travail-dans-la-culture-grand-tabou/#MX8KW5WRgq11At3C.99>. (Consulté le 10/01/2019)

HECQUARD, Françoise (dir.), *Manager une équipe en bibliothèque : fiches pratiques*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 2014, 323 p.

KOENIG, Marie-Hélène, A*ccompagner les transformations du travail en bibliothèque*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 2018, 271 p.

(cc) BY-NC-ND

MASSEY, Tinker, *Managing Change and People in Libraries*, Oxford, Chandons Publishing, 2009, 108 p.

MIRIBEL de, Marielle, *Comment démotiver un bibliothécaire passionné ?*, [en ligne]. Disponible sur <https://www.erudit.org/fr/revues/documentation/2017-v63-n1-documentation02957/1039074ar/> (Consulté le 08/07/2018)

MIRIBEL de, Marielle (dir.), *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 2016, 441 p.

MULLER, Joëlle, MULLER Jean-Louis, *Le management du personnel en bibliothèques*, Paris, Editions du cercle de la Librairie, 2001, 212 p.

LA GAZETTE DES COMMUNES, *Baromètre bien-être au travail : Agents sous pression, où sont les managers ?* [en ligne]. Disponible sur <https://www.lagazettedescommunes.com/589274/barometre-bien-etre-au-travail-agents-sous-pression-ou-sont-les-managers/?fbclid=IwAR1qW7TcMhCmWFO3VfBFMsziGO8QAsXyk63Fm6OitQrwf8--0wGhNtQCZXs> (Consulté le 05/11/2018)

THE CONVERSATION, *Ce qui rend les salariés heureux au travail* [en ligne]. Disponible sur <https://theconversation.com/ce-qui-rend-les-salaries-heureux-au-travail-8939> (Consulté le 05/02/2019)

- **Sur la conduite du changement**

ANACT, *La Conduite des projets de transformations*, 2017, [en ligne]. Disponible sur <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-conduite-des-projets-de-transformation> (Consulté le 15/01/2019)

AUTISSIER, David, VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle, VAS, Alain, *Conduite du changement : concepts clés*, Malakoff, Dunod, 2018, 292 p.

BERNOUX, Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris : Seuil, 2010, 310 p.

CONVERGENCE, *La résistance au changement : l'éviter en 4 étapes* [en ligne]. Disponible sur <https://archivistesqc.wordpress.com/2018/09/10/resistance/> (Consulté le 13/10/2018)

COURRIER-CADRES, *Reconnaissance au travail : 'les managers ont peur d'ouvrir la boîte de Pandore'*, [en ligne]. Disponible sur <http://courriercadres.com/management/conduite-du-changement/reconnaissance-au-travail-les-managers-ont-peur-douvrir-la-boite-de-pandore-09112018?fbclid=IwAR2RZCUqfALNseq89oNJqo3ypo1eKiJA9elz2y4hWU57dQVxX9KRl99rxzk> (Consulté le 15/11/2018)

FAURIE, Christophe, *Conduire le changement : les gestes qui sauvent*, Paris, Maxima, 2008, 204 p.

LABRUFFE, Alain, *Maîtriser le changement*, Paris, Afnor, 2014, 198 p.

(cc) BY-NC-ND

- **Sur l'identité et la culture professionnelles**

ALIX, Yves, *L'ennemi dans la maison ou les bibliothécaires face à eux-mêmes*, conférence donnée à Médiadix, 2005, [en ligne]. Disponible sur <http://mediadix.u-paris10.fr/archivesje/alixweb.pdf> (Consulté le 19/06/2018)

AUDOIN, Agnès, KOTALSKA, Barbara, LOUVEAU, Marie-Amélie , *Construction de l'identité professionnelle des bibliothécaires, première étape, m*émoire de recherche de DCB, Villeurbanne, ENSSIB, 2005, 161 p.

BERTRAND, Anne-Marie, *L'identité professionnelle des bibliothécaires,* intervention dans le cadre des Journées d'étude de l'ADBDP, 2003. [en ligne]. Disponible sur : <http://adbdp.web03.b2f-concept.net/spip.php?article458> (Consulté le 11/01/2019)

BERTRAND, Anne-Marie, « La transmission de l'implicite ou comment la culture professionnelle vient aux bibliothécaires », *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2003, t.48, n°1, p.10-15.

BLIN, Jean-François, *Représentations, pratiques & identités professionnelles*, Paris, l'Harmattan, 1997, 224 p.

CHARTIER, Anne-Marie, «Discours de bibliothécaires et représentations de la profession (1906-2006)», *Bibliothèque(s),* Numéro spécial « L'ABF a 100 ans », 2006, n°28

DUBAR, Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 2010, 251 p.

DURAND, Jean-Pierre, PEYRIERE Monique, SEBAG Joyce, *Bibliothécaires en prospective*, Paris : Ministère de la culture et de la communication, DEPS, 2006 (Les travaux du DEP), 197 p.

FRAY, Anne-Marie, PICOULEAU, Sterenn, « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail », Management & Avenir, 2010/8 (n° 38), p. 72-88. [en ligne]. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8-page-72.htm> (Consulté le 16/08/2018)

GIRAUDON, Anne, *La notion de service public, m*émoire de DCB sous la direction de François Rouyer-Gayette et Dominique Varry, Villeurbanne, ENSSIB, 2010, 101 p.

KARSENTY, Laurent, *Quand le changement affecte l'identité professionnelle et dégrade la confiance,* Communication présentée au Congrès International d'Ergonomie, Lyon, 2012, [en ligne]. Disponible sur <http://ergonomie.cnam.fr/equipe/karsenty/articles/12_karsenty_quand_le_changement.pdf>, 7 p. (Consulté le 10/10/2018)

KERGUNTEUIL, Yann, *Collecter la mémoire professionnelle des bibliothèques ? Un exemple à la Bibliothèque municipale de Lyon,* [en ligne]. Disponible sur <https://histoirelivre.hypotheses.org/2922> (Consulté le 15/12/2018)

KUPIEC, Anne, « Qu'est-ce qu'un(e) bibliothécaire ? », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2003, n° 1, p. 5-9. [en ligne]. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-01-0005-001> (Consulté le 26/08/2018)

(cc) BY-NC-ND

LES ECHOS, *Le reverse mentoring, quand les stagiaires forment les dirigeants*, [en ligne]. Disponible sur <https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/actu-recrutement/reverse-mentoring-quand-les-stagiaires-forment-les-dirigeants-4755.php#xtor=CS2-9 > (Consulté le 15/12/2018)

MARTIN, Leslie, *Valeurs professionnelles et cultures politiques des bibliothécaires en France : continuités ou ruptures générationnelles ?*, mémoire de DCB sous la direction de Cristina Ion, Villeurbanne, ENSSIB, 2015, 101 p.

MOURLAN-MAZARGUIL, Sonia, *Les bibliothécaires, ennemis de la bibliothèque ?*, mémoire de DCB sous la direction de Dominique Lahary, Villeurbanne, ENSSIB, 2012, 70 p.

OSTY, Florence, *Le désir de métier : engagement, identité, et reconnaissance au travail*, Rennes,Presses universitaires de Rennes, 2003, 240 p.

RENOULT, Daniel, « Formation professionnelle des bibliothécaires ». *Bulletin des bibliothèques de France*, 2009, n° 5, p. 63-66. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-05-0063-001>. (Consulté le 26/08/2018)

SAINSAULIEU, Renaud, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation,* Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1988 (3 e éd.), 476 p.

THILLIEZ-FERNANDES, Emilie, “Enquête sur l’image des bibliothèques et des bibliothécaires”, 18 janvier 2014, enquête préalable à la parution d’un article dans *Bibliothèque(s)*, n°79, 2014.

(cc) BY-NC-ND

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE.....94

ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE AUTO-ADMINISTRÉ.....98

ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....103

ANNEXE 4 : LE GUIDE D'ENTRETIEN.....113

ANNEXE 5 : EXEMPLE D'EXPRESSION ICONOGRAPHIQUE DE RÉTICENCES SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX.....115

(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Deux choix méthodologiques ont été posés lors de la construction de notre enquête afin de pouvoir envisager la constitution d'une base de données solide.

- La méthode quantitative a été privilégiée dans un premier temps afin de recueillir un nombre de données suffisant pour dégager des tendances parmi la profession. Un questionnaire auto-administré diffusé en ligne a été choisi.

- La méthode qualitative a été privilégiée dans un second temps afin de donner du corps aux données recueillies *via* le questionnaire auto-administré. Nous avons volontairement scindé le groupe des interviews en deux catégories : une première constituée de professionnels ayant déjà répondu au questionnaire et une deuxième qui n'en avait pas eu connaissance, ceci afin de limiter le biais de répétition ainsi que de construction préalable du discours.

Le mode de communication du questionnaire auto-administré a été le suivant :

- posté sur trois réseaux sociaux : Twitter, Facebook, Agorabib et fortement relayé sur ces mêmes réseaux
- envoyé par mail à des adresses professionnelles de bibliothèques aléatoirement sélectionnées
- relayé par notre réseau professionnel
- distribué en version papier lors du congrès ABF 2018.

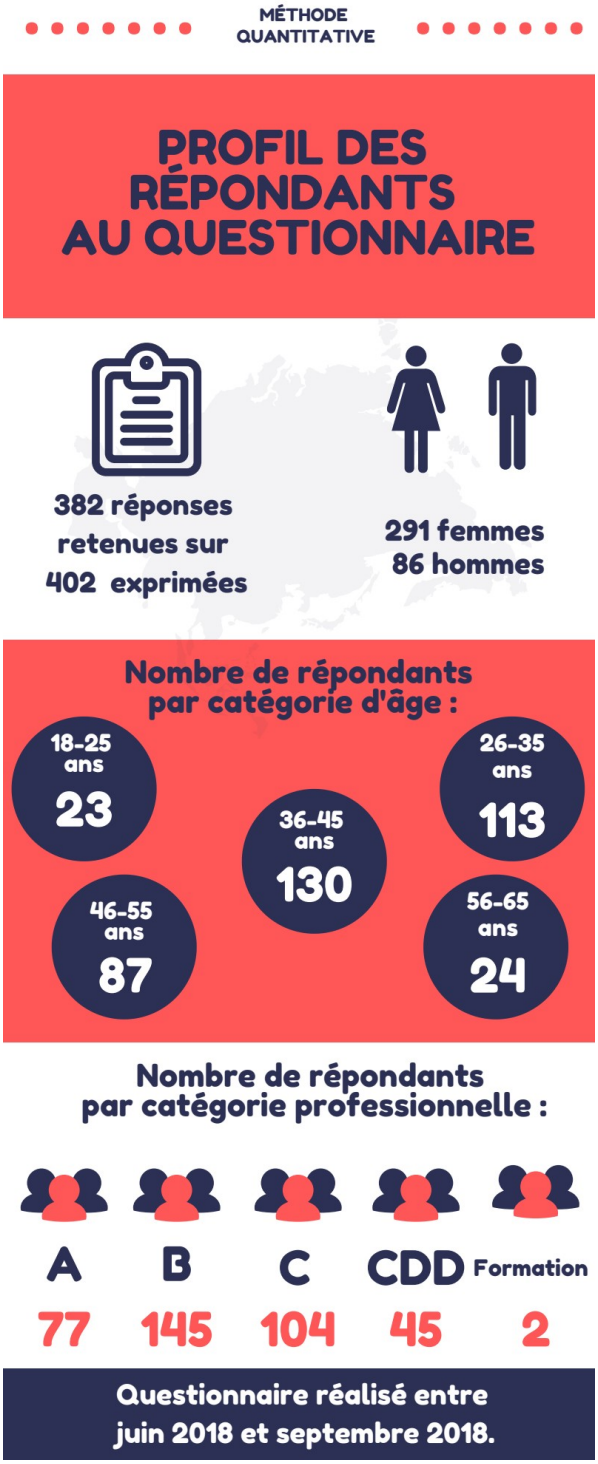
Le choix du questionnaire auto-administré a induit plusieurs biais :

- Celui du numérique : répondre en ligne implique de pouvoir maîtriser *a minima* les outils numériques.
- Celui du volontariat : répondre sur un sujet comme celui-ci implique une démarche personnelle puisqu'on prend du temps pour répondre au questionnaire
- Celui de la non-présence d'un interlocuteur physique : ce biais peut s'exprimer de deux manières : soit la parole se libère, soit la réflexion s'arrête à un premier ressenti puisqu'elle n'est pas relancée par un apport extérieur.

Afin de d'ouvrir une troisième voie d'information, il aurait été passionnant de mener une enquête prospective sur le terrain afin de rencontrer des agents susceptibles de ne pas avoir eu connaissance du questionnaire en ligne ou bien contactés par nos soins. Le temps a contraint notre entreprise mais cette ouverture méthodologique se doit d'être mentionnée.

(cc) BY-NC-ND

PROFIL DES RÉPONDANTS AU QUESTIONNAIRE AUTO-ADMINISTRÉ



NB : 382 réponses ont été retenues pour le traitement de la base de données. 18 réponses émanaient des collègues des bibliothèques universitaires et ne rentraient donc pas dans le cadre imposé par l'exercice de la lecture publique. 2 réponses ont été considérées comme nulles (envoi d'un questionnaire non rempli).

(cc) BY-NC-ND

PROFIL DES INTERVIEWÉS

Pour des raisons pratiques, nous avons présenté les interviews selon l'ordre chronologique de tenue de l'entretien. Tous ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription partielle – ou *verbatims* –.

Référence	Profil du répondant	Mode de recrutement	Modalités d'entretien	Durée de l'entretien
I1	Conservatrice (A) travaillant depuis plus de 20 ans en bibliothèque municipale	Contact laissé suite au questionnaire	Entretien téléphonique	1 heure et 17 minutes
I2	Bibliothécaire (A) travaillant depuis plus de 20 ans en BDP	Contact laissé suite au questionnaire	Entretien téléphonique	48 minutes et 10 secondes
I3	Adjointe du patrimoine (C) travaillant depuis moins de 10 ans en bibliothèque municipale	Contact personnel – pas de réponse au questionnaire	Entretien en visio-conférence	25 minutes et 3 secondes
I4	Bibliothécaire (A) travaillant depuis plus de 20 ans en bibliothèque municipale	Contact personnel – pas de réponse au questionnaire	Entretien en présentiel	39 minutes et 15 secondes
I5	Adjoint du patrimoine (Contractuel) avec peu d'expérience en bibliothèque municipale	Contact laissé suite au questionnaire	Entretien téléphonique	1 heure et 11 minutes
I6	Assistante de conservation (B) travaillant depuis plus de 20 ans en bibliothèque municipale	Contact personnel – pas de réponse au questionnaire	Entretien téléphonique	45 minutes et 23 secondes

(cc) BY-NC-ND

TRAITEMENT DES DONNÉES

- Le questionnaire auto-administré

382 réponses ont été retenues pour le traitement de la base de données. 18 réponses émanaient des collègues des bibliothèques universitaires et ne rentraient donc pas dans le cadre imposé par l'exercice de la lecture publique. 2 réponses ont été considérées comme nulles (envoi d'un questionnaire non rempli).

Le questionnaire comporte 25 questions, dont 6 ont été laissées volontairement ouvertes. Ce que nous qualifions de question ouverte est une question où aucune proposition de réponse ne lui a été soumise au préalable.
Ces questions ouvertes ont fait l'objet d'un traitement individuel, les 382 réponses ont ainsi été analysées par nos soins et concaténées afin de pouvoir les exploiter.
Un croisement de données a également été effectué afin de pouvoir affiner les profils et les réponses de notre échantillon.
Un traitement statistique et comparatif a donc été mis en place pour traiter cette base de données conséquente.

- Les entretiens

Chaque entretien a fait l'objet d'un enregistrement sonore avec l'accord préalable des interviewés afin de favoriser une restitution fidèle des échanges.
Ces enregistrements ont ensuite été retranscrits partiellement compte tenu de la richesse des échanges.

(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE AUTO-ADMINISTRÉ

Questionnaire soumis à la profession entre juin et septembre 2018.

Professionnel(le)s des bibliothèques de lecture publique face aux évolutions du métier

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de mon mémoire d'élève-conservatrice à l'ENSSIB sur les réticences des bibliothécaires face aux évolutions du métier, sous la direction de Monsieur Christophe Evans, sociologue à la BPI.

Et qui est mieux placé que vous qui êtes en poste en bibliothèque de lecture publique ou en formation pour me répondre ?
Alors merci du temps que vous prendrez à répondre à ce questionnaire ! Cela devrait vous prendre environ 5 minutes.
Vous pouvez y répondre jusqu'au 15 septembre 2018 ! Et pour toute question, retour, remarque, je suis joignable à l'adresse suivante : clemence.desrues@enssib.fr.

Il convient simplement au préalable de mentionner pour le bon déroulement du questionnaire que le terme "bibliothécaire" est utilisé pour désigner la profession dans son ensemble et ne renvoie en aucun cas au grade de bibliothécaire.

LES BIBLIOTHÈQUES, UN MÉTIER QUI BOUGE ?

1. **Au cours de ces dernières années, avez-vous ressenti une évolution de vos missions de professionnel(le) des bibliothèques ?**
   Une seule réponse possible.
   - ◯ Oui
   - ◯ Non
   - ◯ Pas d'avis

2. **Si vous avez répondu oui, vous diriez que cela a été pour vous :**
   Une seule réponse possible.
   - ◯ Positif
   - ◯ Négatif
   - ◯ Sans effet

3. **Diriez-vous que vous êtes informé(e) des évolutions récentes du métier ?**
   Une seule réponse possible.
   - ◯ Oui
   - ◯ Non
   - ◯ Pas d'avis

(cc) BY-NC-ND

4. **Si vous avez répondu oui, comment êtes-vous informé(e) de ces évolutions ?**
Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Je suis membre d'une association professionnelle. Merci de préciser laquelle
- [ ] Je lis la presse professionnelle. Merci de préciser laquelle
- [ ] Je suis une formation métier du livre. Merci de préciser laquelle
- [ ] Je prépare un concours d'entrée dans la fonction publique pour les métiers des bibliothèques. Merci de préciser lequel
- [ ] Grâce à des échanges avec d'autres professionnel(le)s : collègues, listes de discussion. Merci de préciser si possible
- [ ] Grâce à une veille sur les blogs, fils Twitter ou pages Facebook de professionnel(le)s des bibliothèques. Merci de préciser lesquels
- [ ] Je le constate en tant que professionnel(le) des bibliothèques
- [ ] Autre : _____

5. **Par ici pour les précisions !**

_____

_____

_____

_____

_____

Pensez-vous que les affirmations suivantes sont justifiées ?

6. **L'usager est de plus en plus au centre de notre activité de bibliothécaire**
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Non	◯	◯	◯	◯	◯	Oui

7. **La bibliothèque joue de plus en plus un rôle de carrefour des cultures**
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Non	◯	◯	◯	◯	◯	Oui

8. **Le cœur de métier s'enrichit de nouvelles fonctions afin de devenir de plus en plus polyvalent**
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Non	◯	◯	◯	◯	◯	Oui

(cc) BY-NC-ND

9. **La place de la collection dans la bibliothèque évolue afin de laisser plus de place à la médiation**
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Non	◯	◯	◯	◯	◯	Oui

10. **Toute activité de médiation culturelle (atelier tricot, activité sportive…) est légitime dans une bibliothèque**
Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Non	◯	◯	◯	◯	◯	Oui

PARLONS UN (TOUT PETIT) PEU DE CE QUI FAIT DÉBAT...

11. **Vous reconnaissez-vous dans l'une ou plusieurs des affirmations suivantes ? Si oui, merci de cocher la case correspondante :**
Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Je ne suis pas à l'aise avec la polyvalence des postes à tout-va
- ☐ Ce service / cette animation n'a pas sa place dans une bibliothèque
- ☐ C'est trop demander par rapport à mon poste / ma rémunération...
- ☐ Ce n'est pas assez demander par rapport à mon poste / ma rémunération...
- ☐ Ce n'est pas la vocation de la bibliothèque
- ☐ Ce ne sont pas les valeurs du métier que je souhaite défendre
- ☐ Toutes ces évolutions, cela va trop loin pour moi

12. **Si vous avez répondu oui à l'une ou plusieurs des ces affirmations, pouvez-vous dire pourquoi ?**

13. **Vous est-il déjà arrivé d'abandonner des missions suite à des désillusions ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

(cc) BY-NC-ND

14. **Si vous avez répondu oui, était-ce à cause de :**
Plusieurs réponses possibles.

- [ ] D'un manque de soutien de votre hiérarchie
- [ ] D'un manque de soutien de la tutelle
- [ ] D'un manque de soutien de vos collègues
- [ ] D'un manque de reconnaissance
- [ ] De contraintes budgétaires
- [ ] Je ne sais pas
- [ ] Autre : _____

15. **On vous confie une nouvelle tâche (mise en place d'un nouveau service à destination d'un public, d'une nouvelle activité culturelle...) avec laquelle vous n'êtes pas à l'aise. Qu'aimeriez-vous avoir pour l'appréhender au mieux ?**
Plusieurs réponses possibles.

- [ ] Des formations externes
- [ ] Des formations internes
- [ ] Un temps personnel avec votre hiérarchie
- [ ] De la documentation, des outils d'autoformation...
- [ ] Du temps pour vous y adapter
- [ ] Autre : _____

ET POUR FINIR, QUEL GENRE DE BIBLIOTHÉCAIRE ETES-VOUS ?

16. **Depuis combien de temps travaillez-vous en bibliothèque et/ou êtes-vous en formation ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Depuis moins d'1 an
- ◯ Entre 1 et 5 ans
- ◯ Entre 6 et 10 ans
- ◯ Entre 11 et 15 ans
- ◯ Entre 16 et 20 ans
- ◯ 21 ans et plus !

17. **Avez-vous travaillé dans différentes bibliothèques ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

18. **Si oui, merci de préciser combien !**

_____

(cc) BY-NC-ND

19. **Avez-vous changé de poste au cours de votre carrière ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

20. **Si oui, pourquoi ?**

_____

21. **Vous occupez actuellement un poste de catégorie :**
Plusieurs réponses possibles.

- ☐ A
- ☐ B
- ☐ C
- ☐ Contractuel
- ☐ Je suis en formation

22. **Quel âge avez-vous ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ 18-25 ans
- ◯ 26-35 ans
- ◯ 36-45 ans
- ◯ 46-55 ans
- ◯ 56-65 ans
- ◯ 66 ans et plus !

23. **Etes-vous un homme ou une femme ?**
Une seule réponse possible.

- ◯ Un homme
- ◯ Une femme

24. **Et pour la route... : vous, votre métier dans 10 ans, vous le voyez comment ?**

_____

_____

_____

_____

_____

25. **Si jamais ce sujet vous tient à cœur, pourquoi ne pas en parler de vive voix ? Laissez-moi vos coordonnées et je vous recontacterai !**

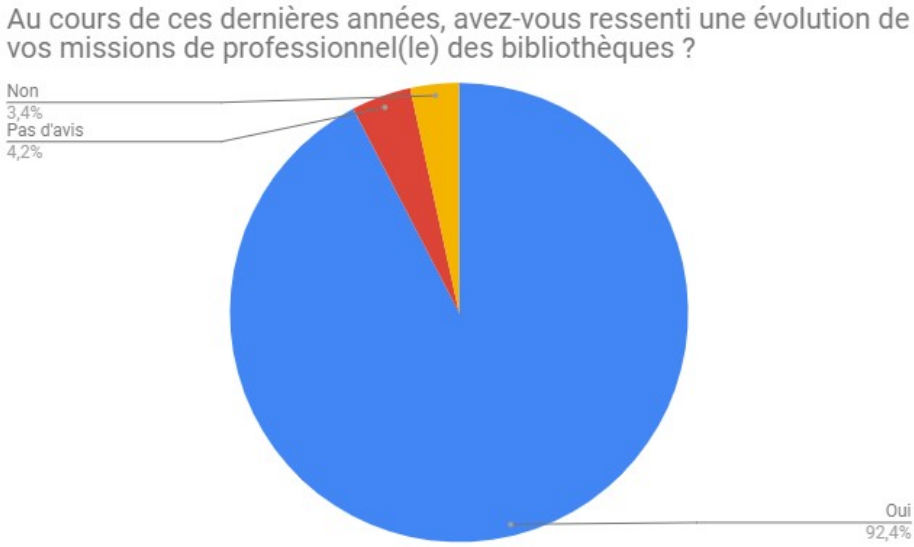
_____

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire !
Belle journée !

(cc) BY-NC-ND

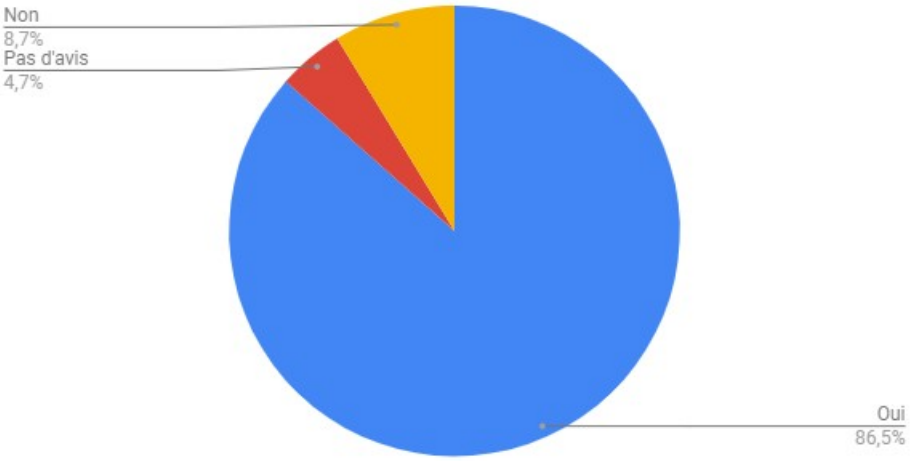
ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Restitution statistique des résultats du questionnaire auto-administré.

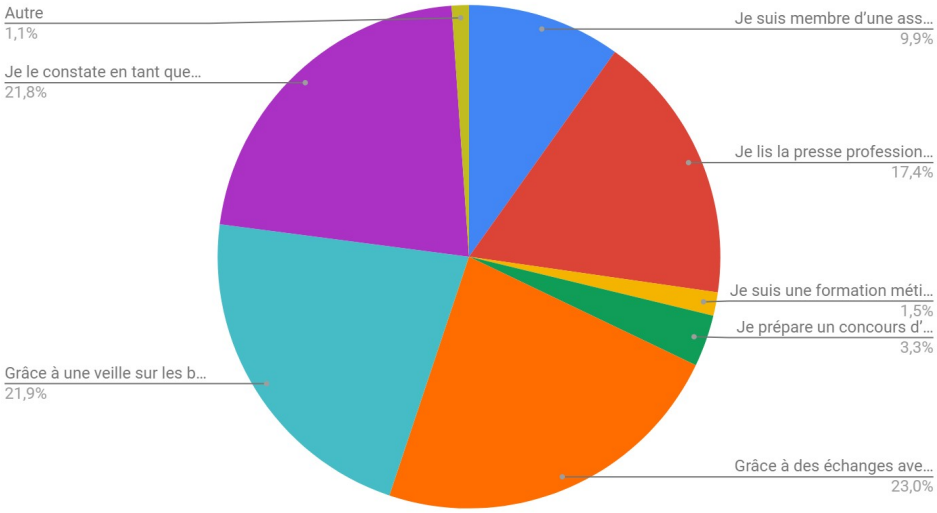


(cc) BY-NC-ND

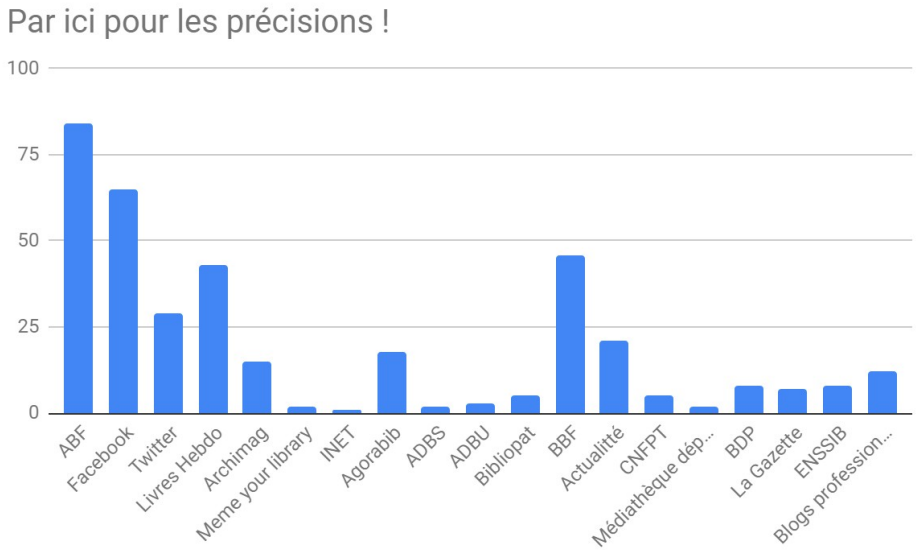
Diriez-vous que vous êtes informé(e) des évolutions récentes du métier ?

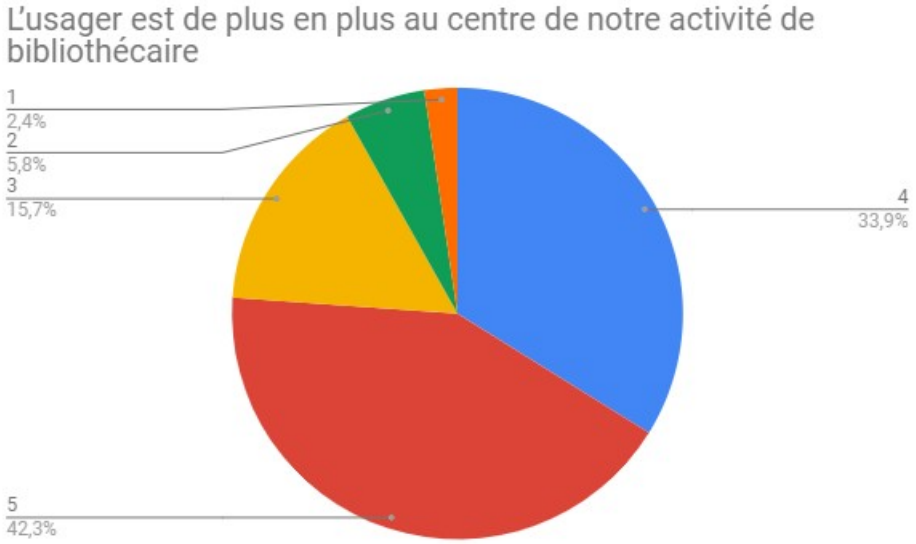


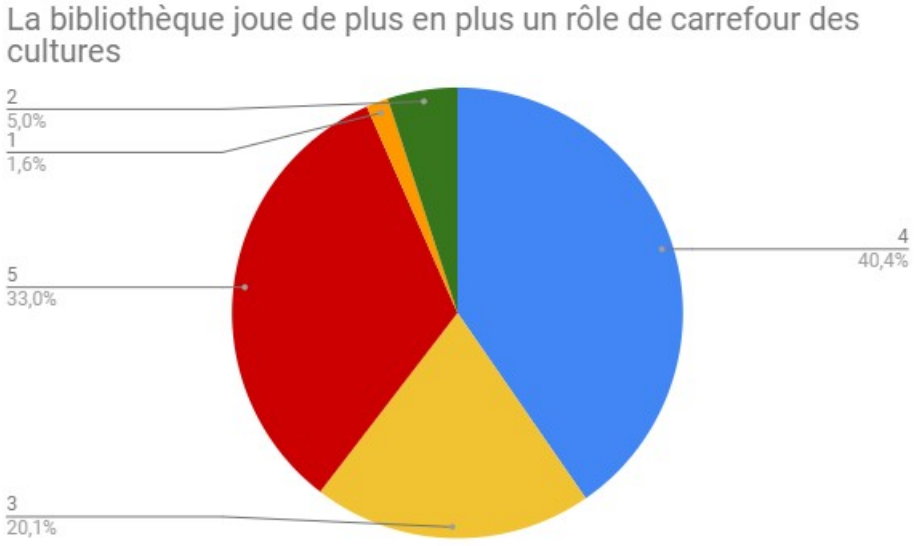
Si vous avez répondu oui, comment êtes-vous informé(e) de ces évolutions ?



(cc) BY-NC-ND

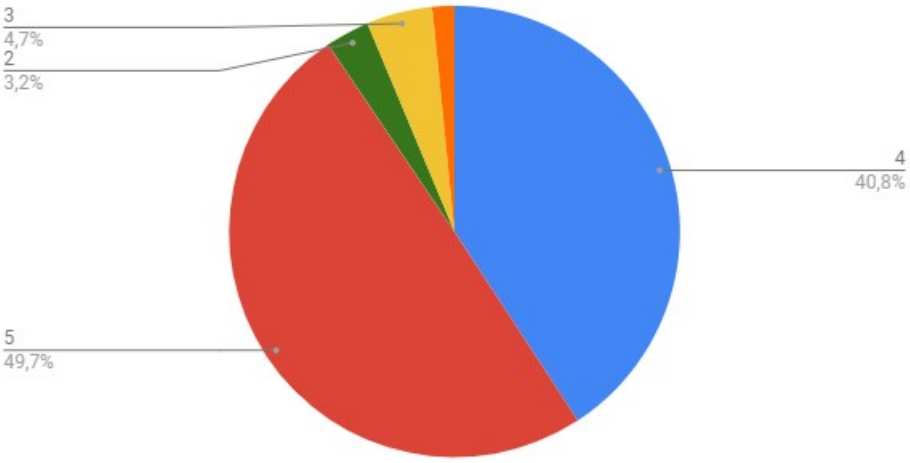

Par ici pour les précisions !
100
75
50
25
0
ABF
Facebook
Twitter
Livres Hebdo
Archimag
Meme your library
INET
Agorabib
ADBS
ADBU
Bibliopat
BBF
Actualitté
CNFPT
Médiathèque dép...
BDP
La Gazette
ENSSIB
Blogs profession...


L'usager est de plus en plus au centre de notre activité de bibliothécaire
1
2,4%
2
5,8%
3
15,7%
4
33,9%
5
42,3%

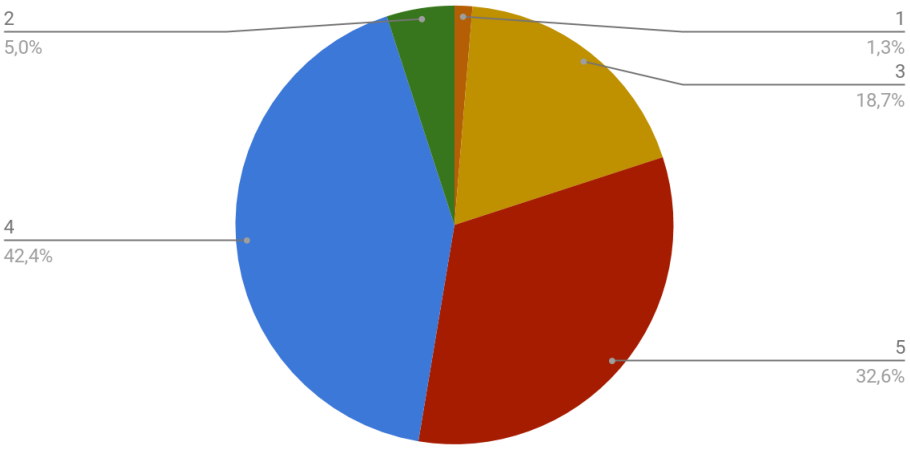

La bibliothèque joue de plus en plus un rôle de carrefour des cultures
2
5,0%
1
1,6%
4
40,4%
5
33,0%
3
20,1%

(cc) BY-NC-ND

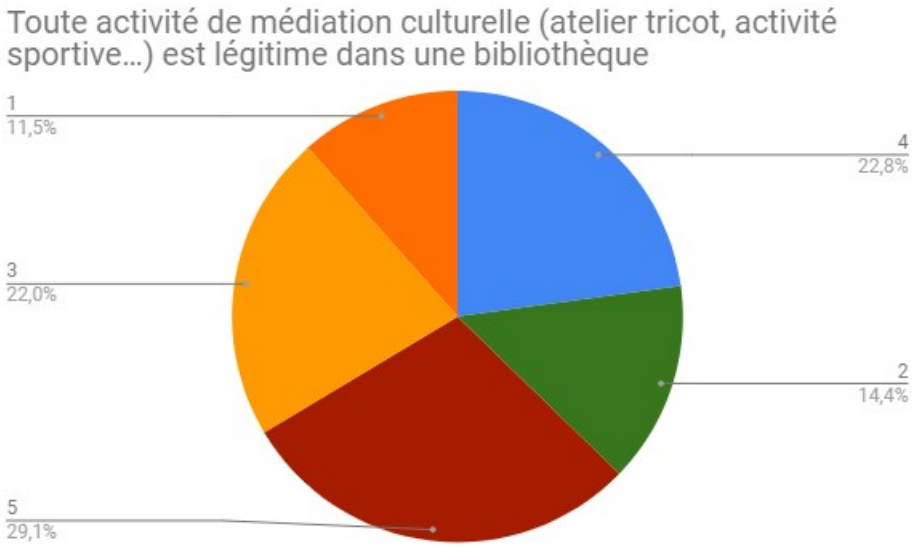
Le cœur de métier s'enrichit de nouvelles fonctions afin de devenir de plus en plus polyvalent

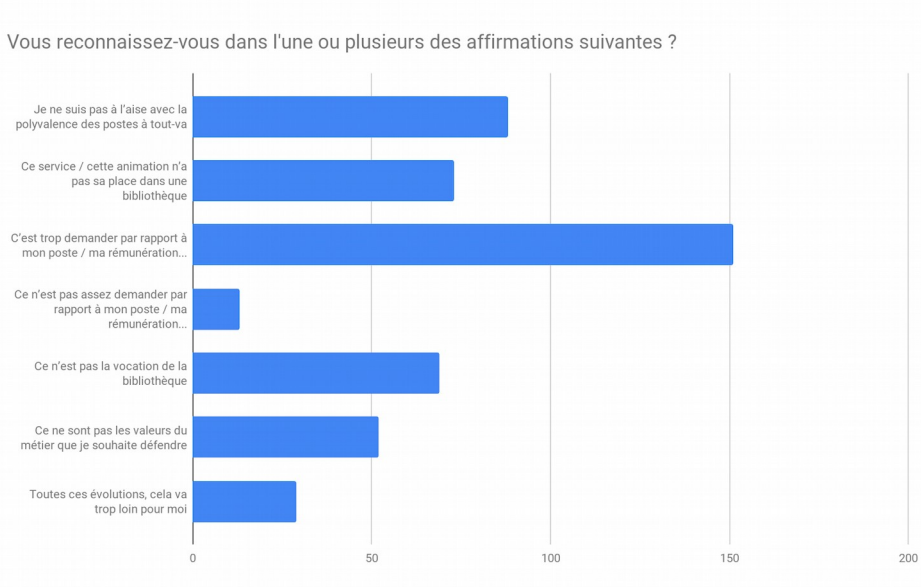


La place de la collection dans la bibliothèque évolue afin de laisser plus de place à la médiation



(cc) BY-NC-ND

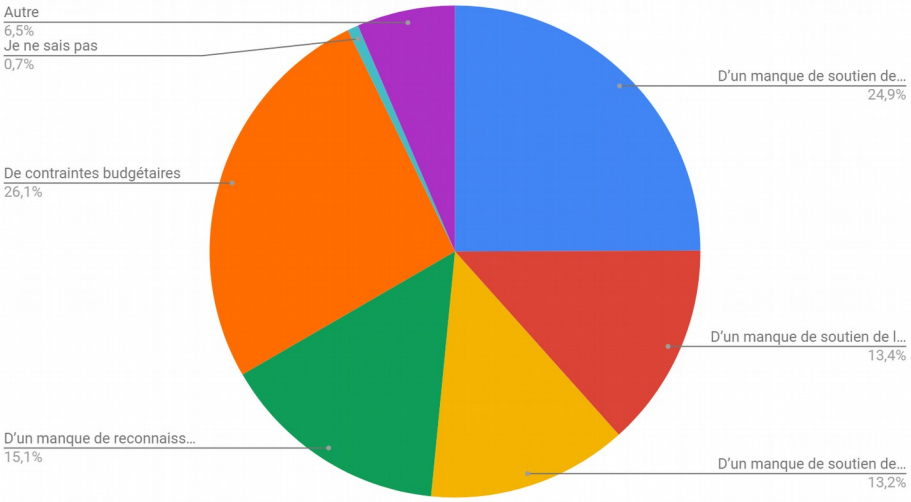

Toute activité de médiation culturelle (atelier tricot, activité sportive…) est légitime dans une bibliothèque
1
11,5%
4
22,8%
3
22,0%
2
14,4%
5
29,1%


Vous reconnaissez-vous dans l'une ou plusieurs des affirmations suivantes ?
Je ne suis pas à l'aise avec la polyvalence des postes à tout-va
Ce service / cette animation n'a pas sa place dans une bibliothèque
C'est trop demander par rapport à mon poste / ma rémunération...
Ce n'est pas assez demander par rapport à mon poste / ma rémunération...
Ce n'est pas la vocation de la bibliothèque
Ce ne sont pas les valeurs du métier que je souhaite défendre
Toutes ces évolutions, cela va trop loin pour moi
0
50
100
150
200

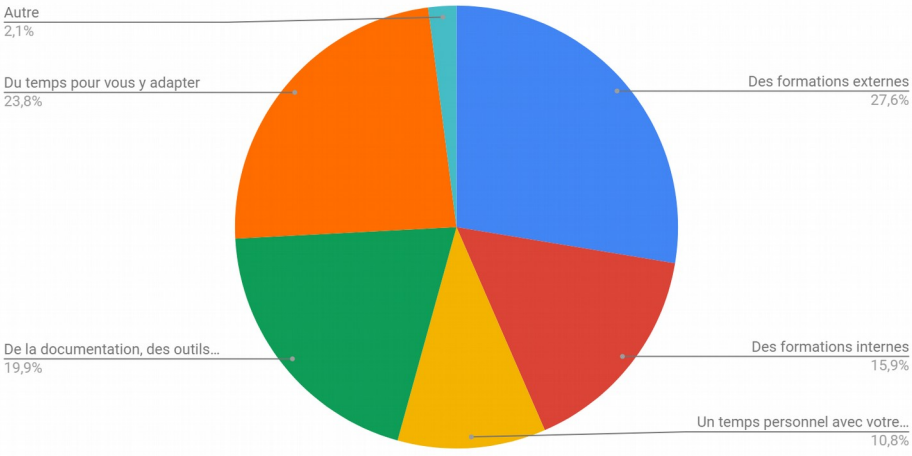
Vous est-il déjà arrivé d'abandonner des missions suite à des désillusions ?
Oui
48,9%
Non
51,1%

(cc) BY-NC-ND

SI vous avez répondu oui, était-ce à cause de :

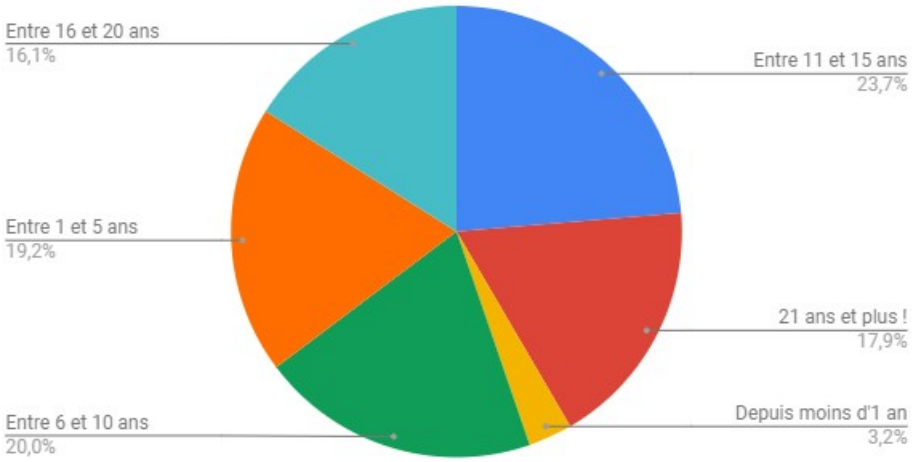


On vous confie une nouvelle tâche (mise en place d'un nouveau service à destination d'un public, d'une nouvelle activité culturelle...) avec laquelle vous n'êtes pas à l'aise. Qu'aimeriez-vous avoir pour l'appréhender au mieux ?

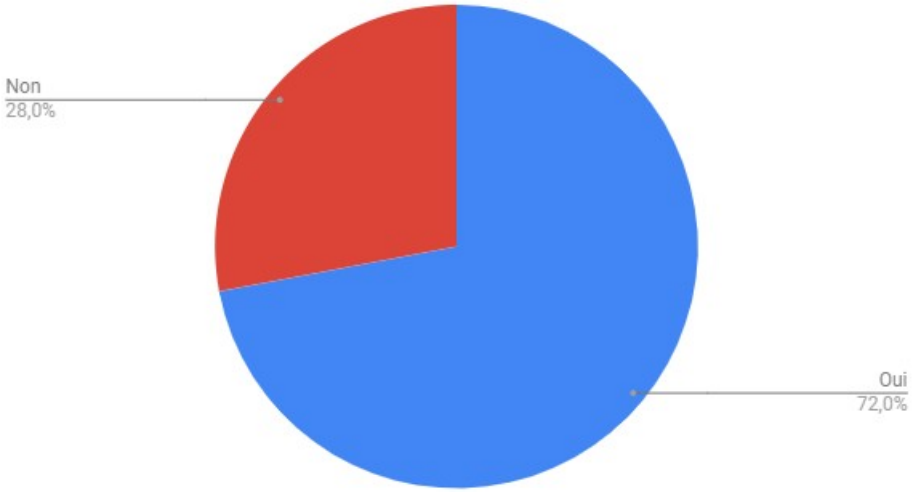


(cc) BY-NC-ND

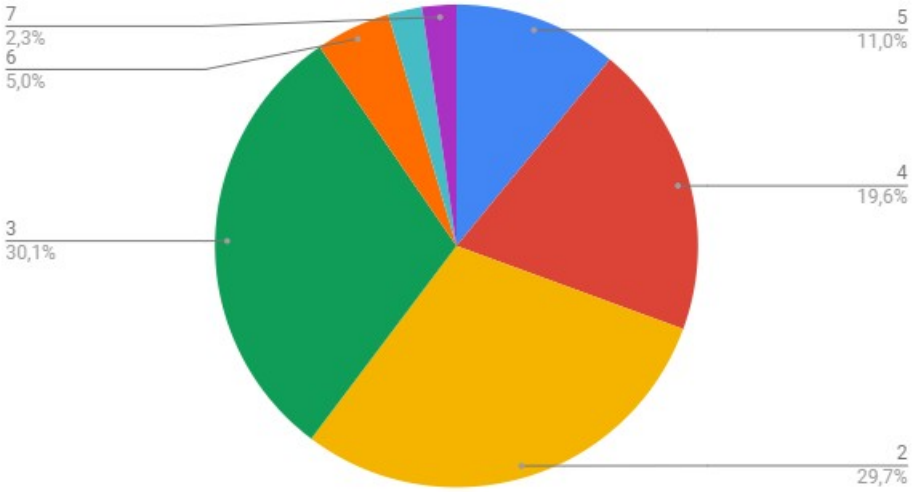
Depuis combien de temps travaillez-vous en bibliothèque et/ou êtes-vous en formation ?



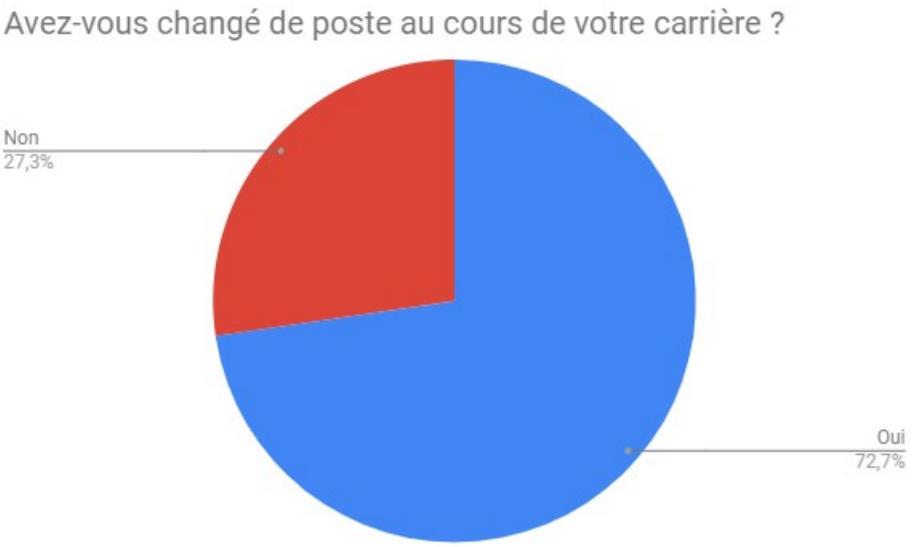
Avez-vous travaillé dans différentes bibliothèques ?

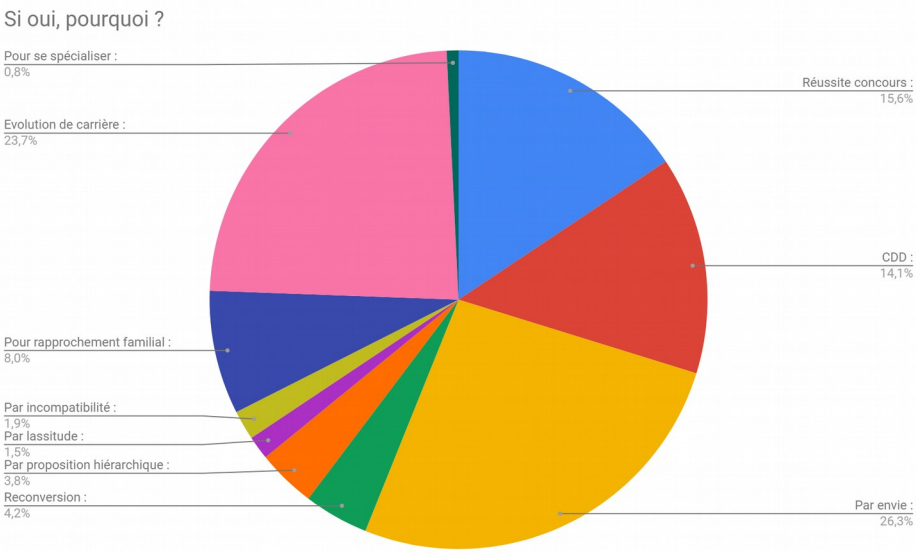


Si oui, merci de préciser combien !



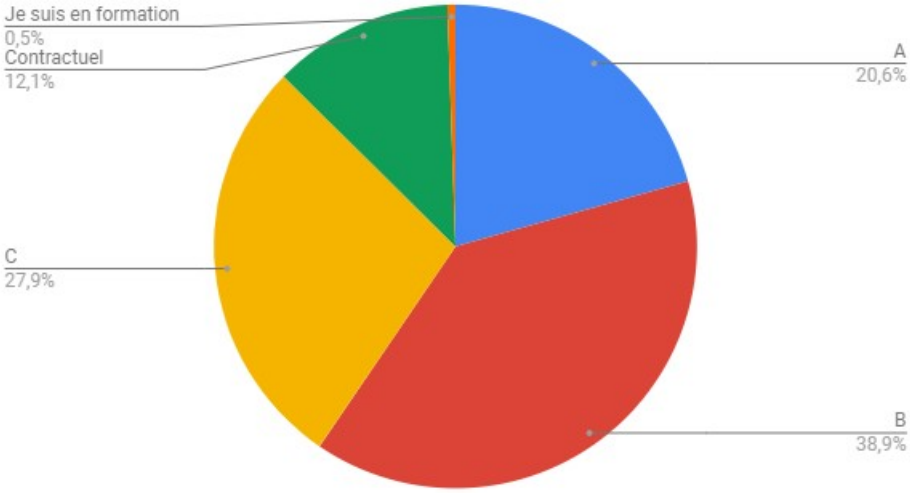
(cc) BY-NC-ND


Avez-vous changé de poste au cours de votre carrière ?
Non
27,3%
Oui
72,7%

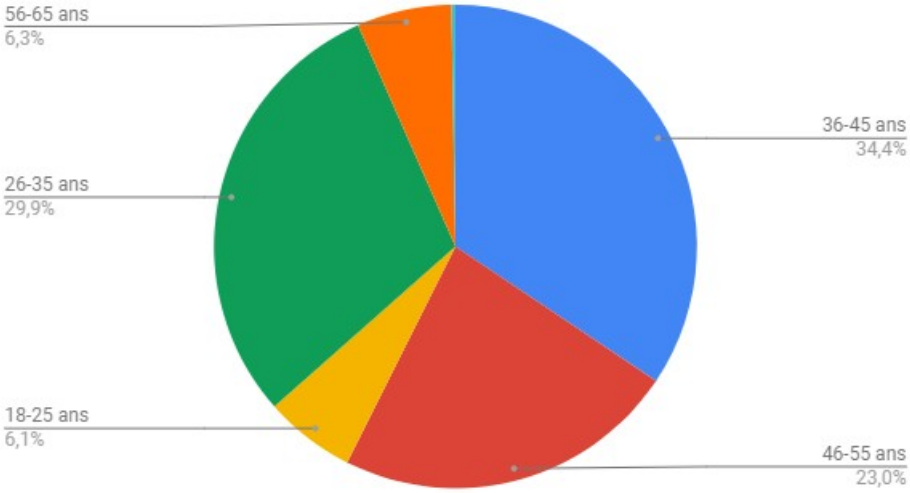

Si oui, pourquoi ?
Pour se spécialiser :
0,8%
Réussite concours :
15,6%
Evolution de carrière :
23,7%
CDD :
14,1%
Pour rapprochement familial :
8,0%
Par incompatibilité :
1,9%
Par lassitude :
1,5%
Par proposition hiérarchique :
3,8%
Reconversion :
4,2%
Par envie :
26,3%

(cc) BY-NC-ND

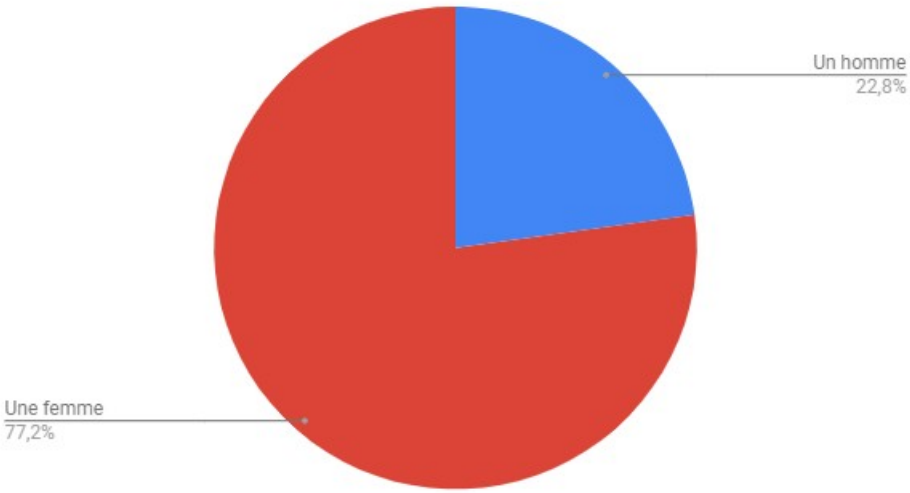
Vous occupez actuellement un poste de catégorie :



Quel âge avez-vous ?



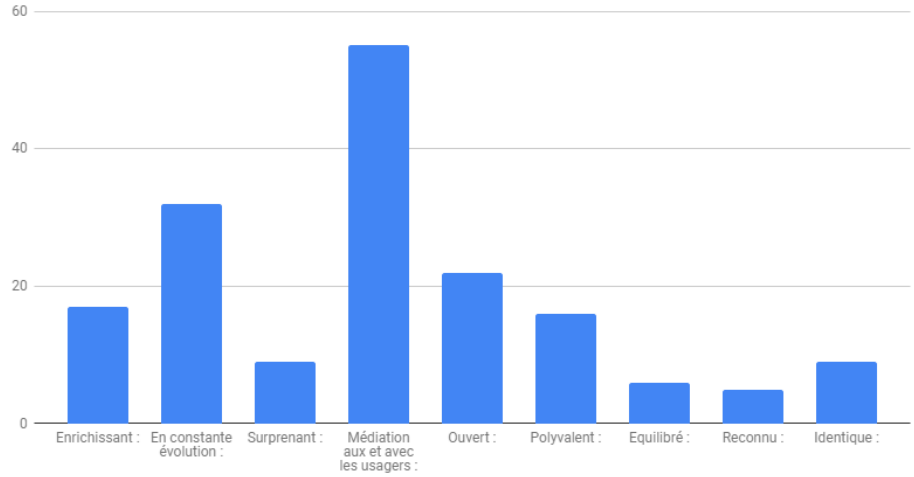
Etes-vous un homme ou une femme ?



(cc) BY-NC-ND

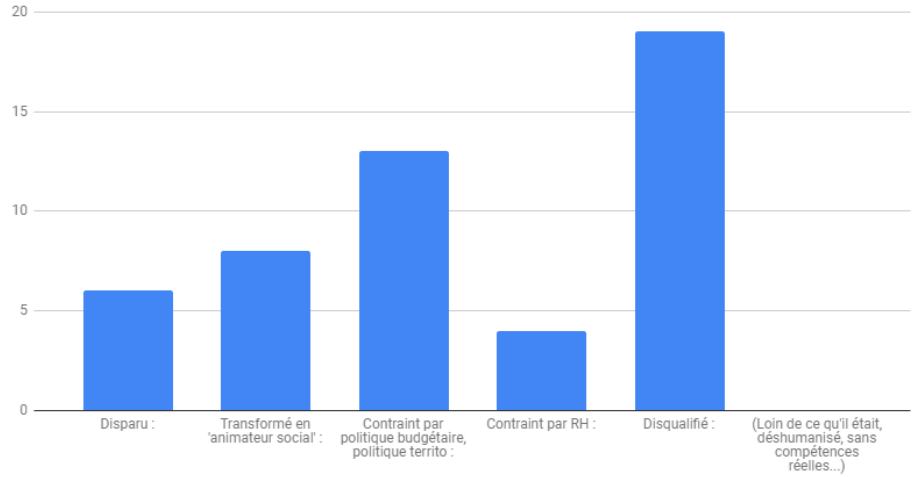
Déclarations positives sur la vision du métier dans 10 ans

171 réponses sur 306 exprimées



Déclarations négatives sur la vision du métier dans 10 ans

50 réponses sur 306 exprimées



(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 4 : LE GUIDE D'ENTRETIEN

Restitution du guide d'entretien ayant servi de base à nos interviews.

Pour les agents n'ayant pas répondu au questionnaire :

Durée : 45mn d'entretien annoncées, peut aller jusqu'à 1h. L'entretien part d'une consigne de départ (question initiale) et développe ensuite des thématiques tout au long de l'entretien.

Introduction (durée indicative : 5 -10mn) :

Demander à la personne si elle accepte l'enregistrement sur dictaphone. Si elle refuse, on prend des notes. Rappel du cadre et de l'objet du travail.

Consigne de départ (durée indicative : 10mn) :

Objectif : initier réflexion sur l'impact des évolutions de la profession sur le quotidien des agents.

Question de départ : Comment définiriez-vous votre métier aujourd'hui ?

Thématiques

*Les évolutions : quelles sont les principales évolutions du métier selon vous ?

Qu'est-ce que ces évolutions ont changé pour vous ?

RELANCE : Diriez-vous que ces évolutions ont été positives ou négatives ?

*Les freins : Voyez-vous des freins impactant votre pratique professionnelle ? (Externes ou interne à la structure)

RELANCE : Êtes-vous par exemple d'accord avec le fait que toute action de médiation culturelle est légitime en bibliothèque ?

*Les perspectives : Comment vous projetez-vous dans votre métier à court terme ?

RELANCE : Pensez-vous que vous remplirez vos fonctions de la même façon dans 5 ans par exemple ?

Conclusion (durée indicative : 5mn) :

Remerciements et rappel des échéances de traitement des données recueillies.

(cc) BY-NC-ND

Pour les agents ayant répondu au questionnaire :

Durée : 45mn d'entretien annoncées, peut aller jusqu'à 1h. L'entretien part d'une consigne de départ (question initiale) et développe ensuite des thématiques tout au long de l'entretien.

Introduction (durée indicative : 5 -10mn) :

Demander à la personne si elle accepte l'enregistrement sur dictaphone. Si elle refuse, on prend des notes. Rappel du cadre et de l'objet du travail.

Consigne de départ (durée indicative : 10mn) :

Objectif : initier réflexion sur l'impact des évolutions de la profession sur le quotidien des agents.

Question de départ : Comment définiriez-vous votre métier aujourd'hui ?

Thématiques

*Les évolutions : Si vous deviez identifier les 2-3 évolutions du métier qui ont personnellement marqué / marquent votre pratique professionnelle ?

RELANCE : Est-ce que vos choix professionnels ont pu être affectés par ces évolutions (choix d'une animation, choix d'un recrutement…) ?

*Les freins : Quel est selon vous le principal obstacle que vous identifiez dans votre pratique professionnelle ? (Externe ou interne)

RELANCE : Avez-vous déjà eu à vous confronter à des réticences dans votre équipe ou en avez-vous vous même ressenti ?

*Les perspectives : De quoi pensez-vous avoir besoin ou de quoi auriez-eu vous besoin pour la suite de votre carrière ?

RELANCE : Pensez-vous que votre métier

Conclusion (durée indicative : 5mn) :

Remerciements et rappel des échéances de traitement des données recueillies.

(cc) BY-NC-ND

ANNEXE 5 : EXEMPLE D'EXPRESSION ICONOGRAPHIQUE DE RÉTICENCES SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Les mèmes sont des images, sons, vidéos, issus principalement de la culture geek destinés à être repris et partagés en masse sur les réseaux sociaux.

Nous avons choisi d'illustrer les réticences exprimées dans le corps de notre propos avec ces trois mèmes issus de la page Facebook *Meme your Library* – avec l'accord de la page -.

Ces mèmes nous ont paru intéressants pour l'expression de situations professionnelles clivantes sur les réseaux ainsi que sur leur mode de création : ces derniers sont en effet créés à partir de ressentis, de rapports de situation au sein des bibliothèques… Leur partage et leur nombre de « likes » témoignent d'un partage de ce ressenti par une partie de la communauté de professionnels présente sur le réseau social.

- Sur le décalage des générations et le cœur de métier

Source : Meme your library, page Facebook

(cc) BY-NC-ND

➢ Sur les animations et le cœur de métier

Source : Meme your library, page Facebook

(cc) BY-NC-ND

- Sur l'inadéquation poste / salaire

Source : Meme your library, page Facebook

(cc) BY-NC-ND

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS....7

INTRODUCTION....9

I. LE POSITIONNEMENT DES BIBLIOTHÉCAIRES FACE AUX ÉVOLUTIONS DU MÉTIER....13

A. Un métier, des métiers....13

Un métier couteau-suisse....13

De multiples fonctions exercées....13

De plus en plus polyvalent....15

Une évolution des compétences et de ses référentiels....15

Des compétences multiples....15

La diversité des profils....16

B. Des évolutions ressenties et acceptées ?....19

Les évolutions ressenties....19

Données déclaratives issues du questionnaire....19

Données croisées issues du questionnaire....20

Les évolutions proposées....23

Acceptation graduée des évolutions proposées dans le questionnaire....23

Un choc de générations ?....26

Les réticences, phénomène générationnel ?....26

Les réticences exprimées par catégories d'âge....27

Les réticences inter-générationnelles....29

C. La vision à court et long terme du métier....32

Les inquiétudes liées au devenir du métier....32

Un métier disqualifié....32

Les contraintes structurelles....33

Quitter le métier....34

Vers toujours plus de facettes....35

Un métier de médiation vers et avec les usagers....35

Quid de l'engagement politique ?....36

Le numérique....37

Un beau métier....37

II. UN MÉTIER DE SENS PRIS À CŒUR ?....39

A. Les cœurs du métier....40

Un cœur vivant....40

La mobilité géographique....40

Les changements de poste....41

La question de la polyvalence....43

L'origine possible d'un sentiment d'illégitimité....43

Une contrainte externe....44

Une sécurité au quotidien....45

B. Le sens du travail quotidien....46

Des collections, des publics....46

L'équilibre entre collections et médiation....46

Du bibliothécaire prescripteur au bibliothécaire facilitateur....47

Trop de propositions en bibliothèque ?....48

La bibliothèque comme palliatif....49

Des missions propres aux bibliothèques....50

(cc) BY-NC-ND

Animateur ou médiateur ?....51
Le débat de la légitimité....*52*
Avoir un projet clair pour sa bibliothèque....52
Une légitimité acquise....53
C. L'écosystème de la bibliothèque....54
Le ressenti du carcan de la fonction publique....*54*
L'inadéquation poste/salaire....54
Les statuts....54
Un métier de passion....56
L'identité des bibliothèques....*57*
L'offre des bibliothèques....58
La notion clivante d'offre culturelle....58
L'ethos du service public....59
III. QUELS LEVIERS POUR SURMONTER CES RÉTICENCES ?....61
A. Savoir adapter son savoir-être....62
Prendre le temps....*62*
La peur face au changement....62
Ne pas être à la hauteur....63
Intégrer le temps dans le management....63
Durer dans le temps....64
Pour un management par la bienveillance....*65*
L'importance de la reconnaissance....65
Avoir le droit à l'erreur....66
Prévenir les risques psychosociaux....67
B. Les perspectives ouvertes par les professionnels....69
Pour un travail en partenariat toujours plus poussé....*69*
Une complémentarité de compétences....69
Assumer ses projets sur son territoire....70
L'importance de la formation et de l'information....*71*
La formation externe....71
La formation interne....72
Communiquer....73
L'accompagnement par les pairs....*74*
Une circulation de l'information....75
Le rôle de la hiérarchie....76
Garder trace....76
C. La bibliothèque, reflet d'une société en mouvement....77
L'acceptation des mutations....*77*
L'acceptation individuelle....77
L'acceptation collective....78
Suivre l'évolution des publics et des usages....*79*
Les données institutionnelles....79
L'importance de la veille professionnelle....79
Aménager l'espace....80
La question de l'élargissement des horaires....81
S'intégrer dans un projet global....*82*
Des projets portés sur un territoire....82
Des projets portés à l'échelle nationale....84
CONCLUSION....85

(cc) BY-NC-ND

BIBLIOGRAPHIE.....87

ANNEXES.....93

TABLE DES MATIÈRES.....119

(cc) BY-NC-ND