

Diplôme de conservatrice des bibliothèques

Mémoire d'étude / mars 2024

Le « travail bien fait » en bibliothèque Entre impensé et omniprésence

Florine JAOSIDY

Sous la direction de Corinne Maubernard
Chargée de mission aide au pilotage, conduite du changement – SCD Aix-
Marseille Université

Remerciements

Je remercie Corinne Maubernard pour sa proposition de sujet, son soutien patient, son écoute et sa coopération. Merci pour vos conseils, tout au long du processus de réflexion et de rédaction.

Je suis reconnaissante envers tous·tes les professionnel·les rencontré·es qui ont répondu à mes questions, avec enthousiasme et sincérité.

Je tiens à exprimer ma gratitude à Nathalie Clot et Raphaële Gilbert pour m'avoir, à leur façon, « autorisée » à explorer ce sujet.

J'ai une pensée pour mes camarades de la promotion DCB #32 « Mary Shelley » : il a fallu bien du courage, et nous en avons eu !, pour naviguer au milieu des écueils de la scolarité ENSSIB. Merci au GirlsBand des bibliothèques.

Je sais gré à Sarah #157 de sa présence rafraichissante. Merci, enfin, à Nine. Cette étude rêve de faire advenir le monde que tu m'as inspiré.

Résumé : *Le psychologue du travail Y. Clot développe la thèse selon laquelle le « travail bien fait » est l'opérateur principal de la santé au travail. Il plaide pour la « coopération conflictuelle », à savoir la promotion des controverses sur les critères de qualité du travail. L'activité en bibliothèque est rarement étudiée sous le prisme du travail, si bien que la qualité n'y est pas toujours un enjeu formulé, même si elle affleure sans cesse. Pourtant, les mutations en cours du métier entraînent des questionnements et elles ont une incidence sur le travail des bibliothécaires. Dans ce contexte, le management et les dispositifs de délibération collective sont des leviers importants de régulation de l'activité professionnelle.*

Descripteurs :

Travail -- Aspect psychologique

Travail -- Conflits -- France -- 2000-...

Bibliothèques -- Relations de travail -- France

Bibliothèques -- Management -- France

Risques psychosociaux -- Prévention -- France

Abstract : *Y. Clot, a French professor in Work Psychology, develops the idea that a 'job well done' is at the center of occupational health. He argues for the extension of 'conflictual cooperation' in organizations, i.e., the promotion of conflicts regarding the quality of work. Meanwhile, library activity is rarely studied through the prism of work, and quality is not explicitly addressed in the library field. However, current changes in the profession are raising a series of questions and are impacting librarians' work. Management and collective deliberation are important mechanisms for regulating this activity.*

Keywords :

Work -- Psychological aspect

Work -- Conflicts -- France -- 2000-

Libraries -- Personnel -- France

Libraries -- Management -- France

Psychosocial risks -- Prevention -- France



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

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	9
INTRODUCTION.....	10
L'enquête.....	15
PARLER DU TRAVAIL ET DE SA QUALITÉ : UNE OPPORTUNITÉ, UN DÉFI	17
Pourquoi s'intéresser au travail et à sa qualité ?.....	17
<i>Le travail, c'est la santé.....</i>	<i>17</i>
<i>Le « travail bien fait », lieu d'autonomie et de « coopération conflictuelle »</i>	<i>23</i>
La qualité du travail : un objet d'étude et un sujet de discussion peu investis en bibliothèque.....	28
<i>Bibliothécaire : un travail qui n'en est pas un ?</i>	<i>28</i>
<i>La qualité du travail : une opportunité pour les bibliothèques</i>	<i>33</i>
LE « TRAVAIL BIEN FAIT » EN BIBLIOTHÈQUE : ENJEUX, DÉFINITION, CONTROVERSES	40
Discours et définition(s).....	40
<i>Définition</i>	<i>40</i>
<i>Les points de vue exprimés dans les littératures professionnelles</i>	<i>41</i>
<i>Le point de vue des bibliothécaires.....</i>	<i>46</i>
Le « travail bien fait » : un sujet courant d'interrogations et de difficultés.....	52
<i>Bibliothécaire : un travail « illimité » ?</i>	<i>52</i>
<i>Obstacles et complexités</i>	<i>56</i>
SOUTENIR UNE CULTURE DU « BIEN FAIRE » EN BIBLIOTHÈQUE ...	61
Manager le travail	61
<i>Le « travail de management » , entre complexité et déni</i>	<i>61</i>
<i>Le « management du travail [bien fait] ».....</i>	<i>64</i>
<i>Vers une organisation apprenante.....</i>	<i>67</i>
Ouvrir le débat, co-créer des connaissances sur le travail.....	70
<i>Les espaces de discussion sur le travail.....</i>	<i>70</i>
<i>L'analyse de pratiques</i>	<i>74</i>
<i>La recherche-action.....</i>	<i>78</i>
CONCLUSION	82
BIBLIOGRAPHIE.....	85
<i>Monographies, mémoires ENSSIB et rapports</i>	<i>85</i>
<i>Articles, chapitres de monographies, documents, pages web</i>	<i>98</i>

<i>Enregistrements vidéo, podcasts.....</i>	<i>113</i>
ANNEXES.....	115
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	120
TABLE DES MATIÈRES.....	121

Sigles et abréviations

ABF : Association des bibliothécaires de France

ADBU : Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

BnF : Bibliothèque nationale de France

BPI : Bibliothèque d'information

BU : Bibliothèque universitaire

CNLJ : Centre national de la littérature pour la jeunesse

DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail

DGAFP : Direction générale de l'administration et de la fonction publique

DGS : Directeur·ice général·e des services

EDT : Espace de discussion sur le travail

ENSSIB : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

INIST : Institut de l'information scientifique et technique

INRS : Institut national de recherche et de sécurité

MOOC : *Massive open online course*

OMS : Organisation mondiale de la santé

PIB : Produit intérieur brut

QVCT : Qualité de vie et des conditions de travail

RPS : Risques psychosociaux

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SCD : Service commun de la documentation

INTRODUCTION

La sociologue Dominique Méda, décrivant la société française contemporaine, parle d'une « société fondée sur le travail »¹. Cette centralité est d'abord anthropologique : le travail est l'activité principale par laquelle chacun·e produit et reproduit la société. Elle est aussi psychosociale : il a une place cruciale dans la vie des individus et dans les représentations sociales. Mais comment définir ce « travail », si important dans les existences contemporaines ?

Le travail se révèle un objet protéiforme, « une catégorie de la pensée et de la pratique »². Ses significations évoluent et s'imbriquent, au fil du temps : Marie-Anne Dujarier, sociologue, en distingue trois³. Parler du travail, cela peut vouloir dire parler d'une *activité*, d'une élaboration ; mais c'est aussi parler d'un *ouvrage*, d'une réalisation, soit le produit de cette activité ; c'est enfin parler d'un *emploi*, d'un gagne-pain, d'un « boulot ». L'emploi constitue la forme institutionnelle du travail : avec lui viennent des enjeux en matière de niveau de vie, de droits sociaux, d'insertion sociale. Finalement, le travail, en fonction de chaque acception, charrie des effets différents (émotionnels et psychologiques, écologiques, politiques, sociaux, culturels, économiques), mais toujours puissants. Par conséquent, il n'est pas étonnant qu'il revienne périodiquement dans l'actualité nationale et internationale. La pandémie de Covid-19 passe pour avoir accentué des interrogations et des préoccupations, par exemple sur la place de l'emploi dans l'existence. Elle a aussi élargi l'accès au télétravail, offrant plus d'autonomie, tout en créant de nouveaux maux, tel l'isolement professionnel. Les récentes grèves, dans le sillage de la réforme des retraites, ont mis en lumière la volonté des Français·es de travailler autrement. Le développement et la diffusion de technologies numériques, ainsi que les reconfigurations socio-économiques qui accompagnent ce mouvement, bousculent les pratiques professionnelles, à un niveau relativement inédit. De nouveaux discours se font jour : autour du nécessaire tournant écologique, de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les aspirations politiques concernent l'égalité hommes-femmes, l'insertion et le maintien dans l'emploi des seniors et des personnes handicapées, la lutte contre le chômage. Des revendications plus personnelles ont trait à la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, d'une autonomie renforcée, d'un métier faisant « sens ». L'historien Jean-François Sirinelli, étudiant la période des Trente Glorieuses, avait mis au jour l'idéologie du « bonheur différé », soit l'idée que l'individu pouvait souffrir aujourd'hui, du moment qu'il se réaliserait plus tard (par le salut pour le·a croyant·e, par la révolution pour le·a militant·e, par la retraite pour le·a travailleur·se)⁴. Or cette tendance semble avoir muté. Selon les mots de Thierry Beaudet, président du Conseil économique social et environnemental (CESE) :

« La question du travail se pose désormais bien au-delà de la nécessité de détenir un emploi ou de produire. Le travail devient peu à peu le lieu d'une ré-interrogation globale de la place de l'économie dans la société. De la place des activités humaines dans une nature surexploitée, de la place de l'humain dans

¹ (Méda 1995)

² (Dujarier 2023)

³ (Dujarier 2021)

⁴ (Maillard 2023)

un environnement toujours plus numérisé, de la place du mérite dans la répartition des richesses, de la place de la contrainte dans un horizon de liberté, de la place de l'effort dans une époque hédoniste »⁵.

Ces thématiques concernent différemment les individus en fonction des rapports sociaux dans lesquels ils s'insèrent, c'est-à-dire en fonction de leur appartenance sociale et raciale, de leur genre, de leur âge, de leur variabilité physique ou psychologique. Elles ne sont pas uniformément partagées. D'ailleurs, elles ne s'offrent pas facilement à l'analyse. Par exemple, selon une étude de 2008, si les Français·es sont ceux qui accordent le plus d'importance au travail, parmi tous les pays européens, ce sont aussi ceux qui souhaitent le plus voir la place du travail se réduire dans leur vie⁶. Ce paradoxe apparent s'explique néanmoins peut-être par un autre sujet phare, lui aussi objet d'une attention soutenue, au moins depuis les années 1990⁷ : la souffrance physique et mentale au travail. Les Français·es placeraient toujours des espoirs d'épanouissement dans leur travail, mais celui-là le leur rendrait mal, leurs conditions de travail étant parfois médiocres⁸. Les travailleur·ses décrivent, en lien avec leurs activités professionnelles, des états d'épuisement, de dépression, des situations de violences physiques et verbales, dans des termes évolutifs et variables en fonction des contextes socio-historiques⁹ : *mobbing*, harcèlement moral, souffrance au travail, stress, *burn-out*, *bore-out*, *brown-out*, *bullshitisation*¹⁰, risques psychosociaux (RPS), *quiet quitting*, etc. Ces différentes nominations varient en fonction des sujets qu'elles mettent en accusation : une personnalité nocive pour le harcèlement moral, une défaillance personnelle pour le *burn-out*, de mauvaises conditions et une mauvaise prévention pour les RPS. 37% des actif·ves occupé·es considèrent que leur travail est insoutenable et ce, qu'ils soient cadres (32%) ou employés (39%)¹¹. Les chiffres rappellent que, en France, le niveau de pénibilité des tâches demeure relativement élevé et que les individus subissent une intensification importante de leur travail¹². Les sollicitations sont aujourd'hui aussi bien physiques que numériques ; les technologies digitales déployées qui permettent de quantifier et de monitorer les tâches de chacun·e, accentuent la pression. En bibliothèque, par exemple, la montée en puissance du numérique n'a pas été accompagnée d'augmentation des budgets, alors que les bibliothécaires ont largement intégré cette dimension à leur activité¹³. Les salarié·es ont le sentiment de devoir s'activer dans l'urgence. Un tiers d'entre eux déclarent travailler sous pression et, parmi eux, un cadre sur deux. Ce phénomène touche aussi bien le secteur privé que la fonction publique. L'usure professionnelle reste importante, et la soutenabilité du travail dépend des conditions

⁵ (Lorenzi et al. 2023, p. 8)

⁶ (Davoine, Méda 2008)

⁷ Les discours sur les limites du taylorisme et le climat qui suit mai-68 sont pour beaucoup dans le développement des ergodisciplines françaises. Christophe Dejours développe la psychodynamique du travail à la suite d'une bourse d'étude publique obtenue en 1973. Le phénomène des suicides sur les lieux de travail, à partir de 1995, constitue aussi un jalon important.

⁸ (Lorenzi et al. 2023, p. 20)

⁹ Sur la construction sociale de la plainte et des rhétoriques qui l'accompagnent voir, par exemple : (Loriol 2003)

¹⁰ (Graeber, Roy 2019)

¹¹ (Lorenzi et al. 2023, p. 20)

¹² (Lorenzi et al. 2023, p. 132)

¹³ Un constat de C. Pérales, président de l'Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU) dans : (*Accompagner les transformations du travail en bibliothèque* 2018). M.-H. Koenig ajoute : « La locomotive du numérique nous tire ».

de travail. Plusieurs analystes parlent d'un travail « abîmé »¹⁴. Face à l'ampleur de ces phénomènes, l'État, les partenaires sociaux, les collectivités ont élaboré - et continuent d'élaborer - des textes réglementaires et des politiques publiques centrées sur la prévention des RPS et la promotion de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) notamment. La fonction publique¹⁵ en bénéficie, de même que les entreprises privées. La santé¹⁶ au travail est devenu un axe fort de santé publique. Toute organisation est tenue, depuis 2003, de rédiger un document unique des risques professionnels. Un récent mémoire d'élève-conservatrice en détaille d'ailleurs les tenants et aboutissants au sein des bibliothèques universitaires¹⁷. Deux institutions sont chargées de produire des connaissances et des outils à destination des organisations : l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). En effet, des disciplines scientifiques diverses se sont emparées de cette problématique, avec des méthodologies variées : parfois quantitatives, parfois qualitatives ; expérimentales ou interventionnelles ; selon un point de vue tantôt macro, méso, ou micro. Le rapport dit « Gollac » détaille leurs apports respectifs¹⁸. Une cartographie, réalisée par nos soins, tente de les inventorier (p. 14). Ces savoirs se rattachent aux sciences humaines et sociales, mais aussi aux sciences dites exactes. Ils tentent d'établir une définition opératoire de la santé au travail et de discerner les principaux facteurs favorables. Ils proposent aussi parfois de « mettre le travail au travail », soit de conduire des interventions au sein d'organisations et de collectifs professionnels. Ce sont ces « ergodisciplines » françaises qui ont inspiré la présente étude. En particulier, un concept, développé par Y. Clot, psychologue du travail, a attiré notre attention : le « travail bien fait ». Le scientifique ancre ses nombreuses études¹⁹ dans le constat suivant : beaucoup de travailleur·ses sont en souffrance car obligés de fournir un travail « ni fait ni à faire », « bâclé ». La qualité de leur travail est « empêchée ».

La question « Qu'est-ce que le travail bien fait ? » constitue ainsi moins un problème philosophique, relativement éthéré, qu'une interrogation vitale, ancrée dans le réel de l'activité, et se posant à tous les collectifs de travail désireux de continuer à œuvrer dans un contexte dit de « crise du travail ». Comment agir ensemble ? De quel travail avons-nous besoin ? Ce chantier réclame des organisations « capacitaires »²⁰, « antifrágiles »²¹, « robustes »²², selon les analystes. Le changement ne semble en effet plus être quelque chose de programmable, mais un *travail* permanent²³. La réflexion sur le « travail bien fait »

¹⁴ (*Le travail abîmé, un constat partagé* 2024)

¹⁵ (Masse 2017)

¹⁶ La constitution de 1948 de l'OMS définit la santé comme « un état de complet de bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Cette acception « dépasse le modèle dit médical, qui se définit uniquement en opposition à la maladie. Désormais, une approche plus ouverte du concept permet d'intégrer les dimensions socio-économiques et environnementales dans la compréhension de l'état de santé d'un individu et d'une population » (DGAFP 2023a).

¹⁷ (Camberlein 2023)

¹⁸ (Askenazy et al. 2011)

¹⁹ (Clot 2010; Clot et al. 2021)

²⁰ (Fleury, Fenoglio 2022)

²¹ (Taleb, Azay, Rimoldy 2013)

²² (Hamant 2023)

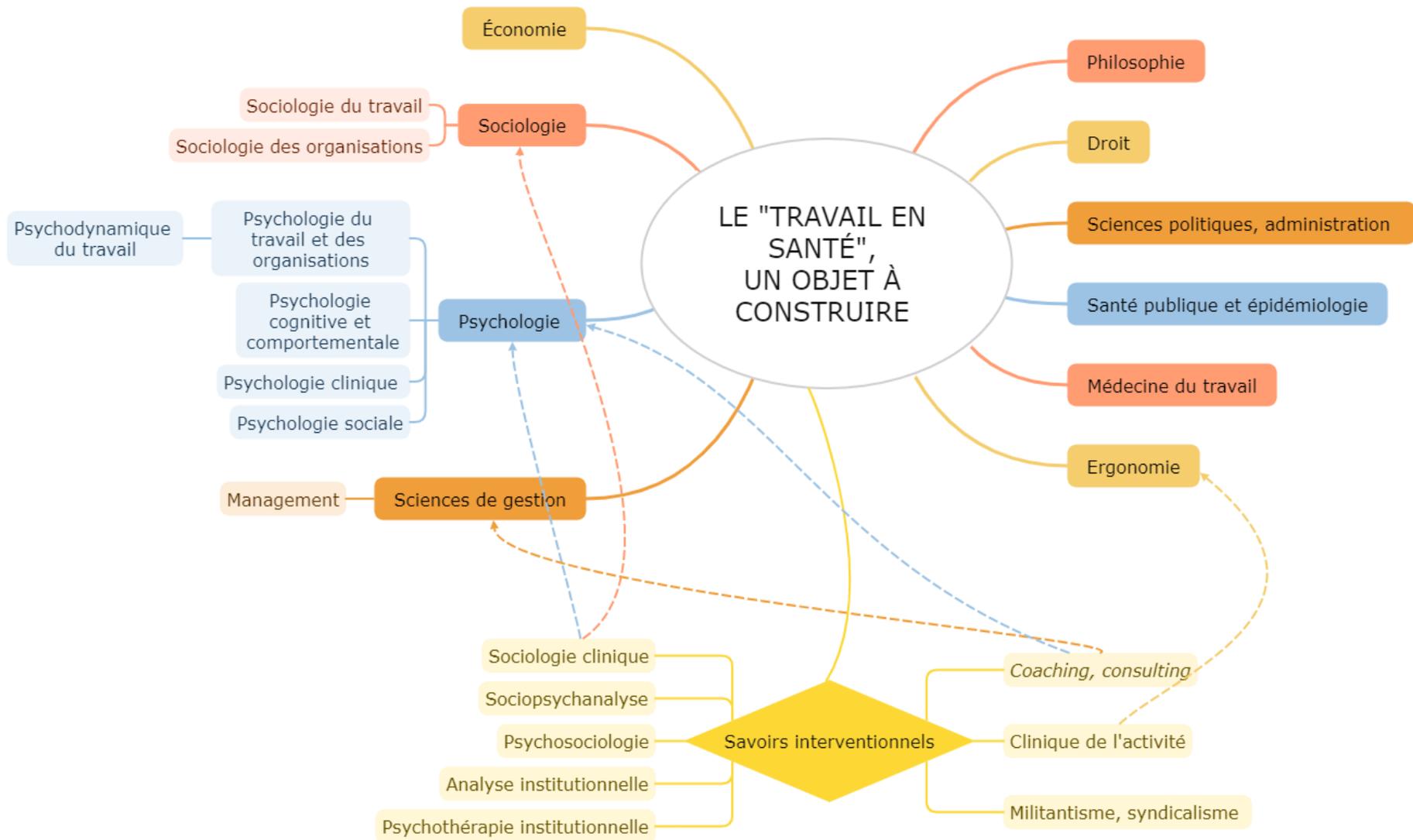
²³ Un constat de C. Pérales dans : (*Accompagner les transformations du travail en bibliothèque* 2018)

ne saurait être considérée comme une clé unique de compréhension des embarras du travail, mais constitue une proposition non totale et non définitive pour orienter l'action et l'expérimentation, tout en protégeant la santé de chacun·e, dans un environnement contemporain relativement fluctuant²⁴. La qualité du travail constituera dans ce mémoire un problème à construire (I), un outil exploratoire de l'activité des bibliothécaires (II) et un instrument stratégique (III).

Nous tenterons de confronter les sciences du travail à la réalité du travail en bibliothèque, de prouver l'importance des discussions sur le « travail bien fait » et d'explorer des pistes pour les promouvoir. La qualité du travail, en effet, est au cœur des démonstrations de plusieurs disciplines, telles que la psychologie du travail, l'ergonomie ou la philosophie. Elle est un aspect fondamental du travail, dans la mesure où c'est la mise en œuvre et la défense du « travail bien fait » qui protège la santé des travailleur·ses. Le « travail bien fait » constitue à ce titre un outil conceptuel opératoire intéressant pour les bibliothécaires (I). À la lumière de témoignages de bibliothécaires, issus de bibliothèques publiques ou universitaires, il est possible de définir le « travail bien fait » et montrer les défis que cette tentative implique. Nous verrons que les bibliothécaires partagent des valeurs et des réflexions communes qui peuvent soutenir des controverses professionnelles à l'échelle des collectifs, de façon à dépasser les obstacles définitionnels susmentionnés. En outre, il y a matière à discussion sur le « travail bien fait » car de nombreux dissensus fertiles traversent la profession (II). Le constat dressé (l'intérêt de discuter du « travail bien fait », les obstacles, les dispositions favorables des bibliothèques à cette opportunité) nous incite à présenter des conceptions, des pratiques et des dispositifs enclins à soutenir une culture du « bien faire » au sein des organisations et des collectifs. Reposant sur un changement de paradigme, ils concernent, sans prétention à l'exhaustivité, le management, l'ingénierie d'espaces de discussion sur le travail ou l'implication de regards tiers (III).

²⁴ (Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity 2023)

Et aussi : biologie, sciences de l'éducation, histoire, anthropologie, études culturelles/théorie critique...



L'ENQUÊTE

Ce mémoire, à la fois académique et professionnel, se fonde sur une enquête : deux groupes de personnes ont été impliqués. Le premier concerne des personnes référentes dans le domaine du travail en bibliothèque. Ces personnes ont été interrogées sur leurs réflexions à propos du « travail bien fait » et sur des dispositifs qu'elles ont implémentés dans les institutions dont elles avaient ou ont la charge. Elles sont citées avec leurs noms réels et leurs institutions de rattachement.

Le second groupe est constitué d'une quinzaine de personnes travaillant en bibliothèque universitaires ou de lecture publique, hors bénévoles. Ces personnes ont été sélectionnées de façon à représenter les bibliothécaires dans leur diversité (expérience, âge, genre, statut, type de contrat, etc.), bien que le nombre restreint de participant·es ne permette pas de tirer des enseignements à visée générale. Elles appartiennent à quatre « familles » identifiées : les managers, les gestionnaires de collections, les médiateur·ices documentaires, les professionnel·les de l'informatique documentaire. Elles ont été interrogées dans le cadre d'entretiens semi-directifs d'une heure et demie, suivant un questionnaire fixe, quoique souple. Le questionnaire cherchait à cerner au mieux les valeurs, les représentations, portées par les professionnel·les, quant à leur activité²⁵. Ces dernier·es sont cités avec des noms d'emprunt ; leurs institutions sont décrites à l'aide de périphrases. L'enquête n'incluait pas de terrain d'observation. Elle s'est fondée plutôt sur la parole des concerné·es. Nous avons néanmoins fait le choix de relater des situations expérimentées du point de vue d'un tiers observant (stages, expériences professionnelles, témoignages entendus).

Un ensemble de biais sont à prévoir, tels que :

- le biais de sélection : de façon à limiter ce biais, les participant·es ont été sélectionnés par la rédactrice et sa directrice de mémoire ;
- le biais du survivant : les personnes interrogées n'ont pas quitté la profession, on peut donc considérer qu'elles ne représentent que les personnes ayant fait le choix de rester : de façon à limiter ce biais, nous avons interrogé une personne en voie de reconversion ;
- le biais de désirabilité : les personnes interrogées sont toujours tentées de fournir les réponses qu'elles imaginent les plus souhaitables ; de façon à limiter ce biais, nous avons intégré les questions les plus sensibles à la fin des échanges et nous avons choisi quelques personnes de notre connaissance parmi les interrogé·es, afin d'avoir des discussions les plus sincères possibles.

Enfin, la limite la plus importante de la présente étude est épistémologique : elle se situe dans sa dimension *située*. En effet, « [i]l n'y a pas de position ontologique, seulement des positions politiques à partir de situations vécues et plus ou moins

subies »²⁶. Il est à prévoir qu'un certain nombre de préjugés interviennent dans sa formulation, fondée sur notre expérience propre, de jeune élève-conservatrice notamment. Étant donnée notre *position*, notre focus relève autant du management du travail que de sa compréhension critique. Or cela importe d'autant plus que le travail est un « rapport social »²⁷ : le discuter ne peut pas se faire depuis un lieu de stricte neutralité. Nous proposons donc de considérer ce mémoire comme une proposition, et non comme une étude close sur elle-même. Notre *implication* a pu avoir des conséquences diverses : parler avec des bibliothécaires de notre connaissance a sans doute augmenté leur degré d'investissement et leur sincérité ; tandis que notre jeune âge a mis certain·es interrogé·es en position de « savoir » ou de « conseil » ; la démarche de recherche a pu être intimidante, du point de vue d'un « sujet d'étude » et formater leurs réponses, etc. Cette situation et cette implication doivent être mises au travail, dans la confrontation avec d'autres points de vue. Notre réflexion promeut une vision délibérative, voire sujette à controverse, de la qualité du travail. Son but est d'ouvrir la discussion, d'évaluer les contours de la réflexion et d'en explorer quelques facettes, pour susciter l'échange et le débat.

²⁶ (Fonquerne, Walin 2016)

²⁷ (Lallement, Clot 2016)

PARLER DU TRAVAIL ET DE SA QUALITÉ : UNE OPPORTUNITÉ, UN DÉFI

POURQUOI S'INTÉRESSER AU TRAVAIL ET À SA QUALITÉ ?

Le travail, c'est la santé

On peut s'interroger sur les raisons qui ont poussé les sciences du travail à s'emparer des questions de santé, de sens, de qualité. En quoi le travail, et *a fortiori* le travail de qualité, est-il nécessaire aux individus ? Nous avons fait le choix de tisser notre réseau de pensées autour de trois éclairages scientifiques, portés par l'ergonomie, la psychodynamique du travail et la philosophie. Ces discours ont en commun de démontrer l'importance du « travail bien fait » pour la santé (la santé de ceux qui travaillent, et aussi celle de ceux dont on prend soin par son travail). En outre, ils n'ignorent pas les dimensions sociale et politique de l'activité professionnelle, tout en mettant au jour la place importante du continuum corps-affects-psyché des travailleur·ses à l'œuvre ; enfin, ils déploient des conceptions plutôt originales, dans la mesure où ils revendiquent une portée critique, qui part des pratiques concrètes des sujets. Ils se rattachent tous à une tendance qui voit le travail comme une « activité par laquelle les êtres humains engagent leur intelligence, leur créativité, leur subjectivité dans l'acte de produire, un acte qui, selon les conditions dans lesquelles il est exercé, participe à construire (ou à détériorer) la santé de l'individu », pour reprendre les mots de C. Pérez²⁸. Ils se concentrent ainsi sur l'expérience même des sujets au travail.

Le travail comme élaboration subjective, en psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail est un courant de la psychologie du travail, utilisant des apports multiples, notamment ceux de la psychanalyse, de la sociologie critique ou de la philosophie matérialiste. Elle est fondée par C. Dejours dans les années 1970. Ce dernier réfute la stricte centralité sexuelle défendue par S. Freud et préfère s'attarder sur la centralité du travail dans la vie psychique des sujets. Le travail devient un lieu d'individuation, d'« humanisation ». « [L]e travail ne peut pas être considéré comme un environnement. Au contraire, il pénètre au plus profond de la subjectivité²⁹. Pour L. Gagnard, psychodynamicienne : « Ce n'est ni plus ni moins l'activité même qui tisse l'étoffe du sujet »³⁰. L'activité professionnelle est conçue comme un lieu de création de soi et du monde, comme un lieu de « sublimation »³¹. Elle est déterminée par des facteurs exogènes ou sociaux, par les prescriptions de l'encadrement et par des facteurs inconscients. C. Dejours est en effet célèbre pour avoir développé une analyse des « stratégies collectives de défense » utilisées par les collectifs. Cette appellation décrit des installations

²⁸ (Lorenzi et al. 2023, p. 135)

²⁹ (Dejours 2023, p. 101)

³⁰ (Gagnard 2023)

³¹ (Dejours 2023)

inconscientes spontanées, évolutives, en interaction, dont l'objectif est de voiler une dimension du travail afin de pouvoir continuer à le réaliser. Ces stratégies permettent de lutter contre la peur, l'ennui, le dégoût, la honte, les tabous liés au corps. Plusieurs psychodynamicien·es ont analysé des travailleur·ses à la lumière de ces productions. Cette logique explique par exemple le virilisme des ouvriers du bâtiment, menacés par les dangers des chantiers, la dérision des soignant·es, face à l'extrême vulnérabilité des patient·es ou les plaintes des assistantes sociales³². On a néanmoins choisi de se concentrer sur une autre théorisation de C. Dejours, autour de ce qu'il appelle « travail vivant » ou « sublimation ». En effet, c'est lorsqu'il décrit cette activité qu'il met au jour l'importance de la qualité du travail pour la santé de chacun·e. Il suit ici la voie tracée par le philosophe G. Canguilhem qui parvient à lier pouvoir d'agir, santé et relation au milieu, dans son ouvrage emblématique *Le normal et le pathologique* :

Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles³³.

Pour la psychodynamique, le travail met d'abord en œuvre l'intelligence du corps, en ceci qu'il en accroît les pouvoirs.

Au décours de la lutte avec le réel, la transformation du corps érogène se traduit non seulement par l'apparition de nouvelles habiletés, mais aussi par l'avènement de nouveaux registres de *sensibilité*. [...] Ces nouveaux registres de sensibilité ne sont rien d'autre qu'un accroissement de la subjectivité et du pouvoir du corps de s'éprouver soi-même et d'éprouver la vie en soi³⁴.

On peut illustrer ce processus par la façon dont, en bibliothèque, chaque professionnel·le est amené à s'orienter dans les rayonnages de collections, dans les cotes, pour y trouver ce qu'il cherche rapidement ou pour y ranger des documents. Comment il est amené à manipuler des outils et des interfaces, notamment digitales, diverses, à apprendre à s'y repérer. Lire une notice, y trouver les informations qui sont utiles constituent un apprentissage. Coopérer avec la machine, aussi. Le déploiement de la sensibilité en bibliothèque a été étudié pour les lecteur·ices³⁵, mais pas pour les travailleur·ses. Pourtant ce phénomène est présent dans leurs témoignages, comme celui de Julien. Le corps y apparaît en interactions, sensible aux livres, à leurs contenus et aux usager·es qui pourraient s'y intéresser :

C'est un métier avec beaucoup de techniques, beaucoup de normes. Là, je pense surtout à la partie traitement documentaire [...] [Mais] il y a un autre rapport avec le document, qui est un « rapport intellectuel sensible » presque, dans le fait que je prends un document, j'ai envie de l'ouvrir, j'ai envie de le regarder, j'ai envie parfois de regarder même une introduction, de consulter un chapitre parce que voilà, c'est un rapport intellectuel et parce que ça me nourrit moi et [...] ça pourra nourrir éventuellement la conversation avec un lecteur.

³² (Gaignard 2023, p. 46)

³³ (Canguilhem 1966)

³⁴ (Dejours 2023, p. 46)

³⁵ (Evans et al. 2020)

L'acquisition de nouvelles habilités est permise par une élaboration lente, par une confrontation relativement difficile avec le réel.

Pour les psychodynamicien·nes, la souffrance [est] considérée comme première et le plaisir v[ient] en plus quand l'aisance, la connaissance des savoir-faire, le talent v[iennent] prendre le pas sur l'hésitation, les bizutages et autres malheurs et maladresses³⁶.

Cette idée vient réfuter une connexion simpliste entre « travail vivant » et bien-être. Le premier porte certes des effets de satisfaction et de plaisir puissants, mais uniquement à la condition d'avoir d'abord opposé une difficulté à la personne qui travaille. Et cette difficulté se distingue d'une intensification telle que promue par le management par les chiffres. Elle relève d'un travail de soi sur soi, menant à la transformation du corps. De même, pour C. Dejours, contrairement à une intuition répandue, l'échec est l'expérience qui fonde le « travail vivant », puisqu'il est fondamental pour apprendre et développer une maîtrise du monde.

L'expérience du réel du monde, c'est-à-dire de sa résistance à la maîtrise, se fait inévitablement sur le mode de l'échec, c'est-à-dire d'une expérience affective : surprise, désagrément, agacement, irritation, déception, colère, sentiment d'impuissance, etc. [...] Travailler, c'est d'abord échouer ; mais c'est ensuite se montrer capable d'encaisser l'échec, d'essayer d'autres modes opératoires, d'échouer encore, de revenir à l'ouvrage, de ne pas abandonner, d'y penser en dehors du travail, d'accepter une certaine invasion par la préoccupation du réel et de sa résistance, jusque dans l'espace privé³⁷.

On ne saurait uniquement jauger la qualité d'un processus ou d'une production, en comparant les sommes des affects positifs et négatifs déployés. Il faudrait d'ailleurs se méfier du « travail parfait », autant que du « travail sans ambition ». Bien plutôt, le propre d'un travail en santé serait de transformer les individus, de les rendre plus « humains ». Tout travail constitue une forme d'art, de création, et ce quel que soit son champ d'application, du moment qu'il relève d'un métier³⁸.

Outre l'accroissement des pouvoirs du corps, la sublimation est rendue possible par la présence des autres. Ce point se prouve par l'importance des règles et d'une éthique commune, mais aussi par la nécessaire coopération et reconnaissance des pairs. Les jugements d'utilité, les jugements de beauté (liés à la conformité avec les règles de l'art, et l'originalité) sont cruciaux pour la formation de l'identité et du narcissisme de chacun·e. De même, la possibilité d'émettre un jugement personnel positif, relativement à la qualité et à la valeur éthique de son œuvre, joue un rôle clef. Nous reviendrons sur ces dimensions et leur intrication, en deuxième partie. Nous proposons d'abord de faire un détour par l'ergonomie, pour explorer la question des liens entre travail et santé.

Le conflit entre travail prescrit et travail réel en ergonomie

L'ergonomie, dans l'aire francophone, est une discipline née dans l'après-guerre, et qui a connu une accélération à partir des années 1970. Elle se propose d'intervenir dans les collectifs afin de protéger la santé des opérateur·ices et

³⁶ (Gaignard 2023, p. 120)

³⁷ (Dejours 2023, p. 102)

³⁸ (Dejours 2023, p. 46)

d'améliorer la productivité. Sa spécificité est de mener des études sur le terrain pour analyser l'activité et les situations du travail. Cette démarche est systémique : elle vise à discerner l'ensemble des facteurs qui ont un impact sur l'activité. Une conviction soutient les ergonomes : il est nécessaire d'adapter le travail aux humains, et non l'inverse. Cette adaptation passe par une compréhension des travailleur·ses en action.

Toute analyse du travail met en lumière un concept central élaboré par les précurseurs de l'ergonomie francophone, A. Ombredane et J.-M. Faverge³⁹ : le travail réel, ce que l'individu accomplit effectivement dans son travail, est toujours distinct de ce qui est prescrit par l'organisation. Le *prescrit* englobe tout ce qui est défini à l'avance et fourni aux opérateur·ices pour structurer, organiser et exécuter leurs activités. On retrouve ainsi des éléments relevant des objectifs fixés par l'organisation et des conditions de réalisation prévues (comme le nombre de documents à cataloguer, la composition de l'équipe de service public, les outils disponibles, etc.), et des procédures à suivre (telles que des gestes spécifiques à exécuter dans un ordre précis, parfois selon un temps imparti). Ensuite, le *réel* se rapporte à ce qui est effectivement mis en pratique dans les situations concrètes, tenant compte de toutes les éventualités possibles telles que les particularités de la situation et du sujet. Il s'agit d'éléments qui concernent les objectifs réellement pris en considération par le sujet et les conditions de réalisation effectives (par exemple, on peut se fixer un nouvel objectif en fonction de son état de santé ; il peut y avoir moins de personnel que prévu, un outil non disponible ou défectueux, etc.) et les actions réellement mises en œuvre (par exemple, on peut réorganiser les gestes initialement prescrits, changer leur ordre, passer plus de temps à réaliser une tâche, etc.).

En contexte pratique, la réalité se distingue toujours de manière significative de ce qui a été formellement prescrit. Ces divergences incluent, par exemple : les objectifs que le sujet se fixe, qui peuvent différer de ceux établis par son ministère, sa collectivité, sa·on supérieur·e ; les ressources disponibles sur le terrain, qu'elles soient humaines ou techniques, qui peuvent être différentes de celles initialement prévues ; les méthodes opérationnelles mises en œuvre, lesquelles découlent également des connaissances et compétences acquises sur le terrain ; les résultats obtenus, susceptibles de dévier des résultats prescrits en matière de quantité ou de qualité, et ainsi de suite. En bref, chacun·e s'adapte en permanence aux aléas éventuels, trouve des solutions. Chacun·e est contraint de déroger aux prescriptions officielles qui avaient été envisagées. Or ces écarts sont souvent méconnus dans les organisations⁴⁰.

Pour l'ergonomie, le travail d'exécution n'existe donc tout simplement pas.

[I]l n'y a pas de travail d'exécution si l'on veut désigner par là une activité de stricte obéissance à des prescriptions, des procédures ou des ordres. Tous ceux qui travaillent contournent les règlements, enfreignent les procédures, transgressent les ordres, trichent avec les consignes [...] pour bien faire puisque le travail concret ne se présente jamais exactement comme le prévoient les concepteurs et les organisateurs. Il y a toujours des imprévus, des pannes, des dysfonctionnements, des incidents, dans tout travail. [...] Travailler, en

³⁹ (Ombredane, Faverge 1955)

⁴⁰ (Darses, Montmollin 2012)

somme, c'est constamment ajuster, adapter, bricoler, bidouiller. Celui qui ne sait pas tricher, ou qui n'ose pas le faire, est un mauvais professionnel, [...] il ne fait rien d'autre que la grève du zèle.⁴¹

Le propre d'un·e vrai·e professionnel·le, c'est donc son « zèle », son « professionnalisme », entendu comme la « capacité, dans une situation donnée et à travers des circonstances toujours changeantes, à tenir compte des différents critères qui permettent de prendre la bonne décision »⁴². « Bien faire » signifie ajouter à la prescription ce qui lui manque pour être efficace dans le monde réel. C'est une activité qui permet de développer ses habiletés, une activité singulière, en prise avec les idéaux de la personne et les règles de son métier.

Dignité et reconnaissance : la philosophie au chevet des travailleur·ses

Psychodynamicien·nes et ergonomes ont utilisé les ressources de la philosophie politique et sociale. En effet, les philosophes s'intéressent à la place du travail dans les sociétés et dans les existences de chacun·e, au moins depuis l'Antiquité, et ce jusqu'à aujourd'hui. Ce mouvement s'est accéléré, à l'époque contemporaine, avec la pensée matérialiste de K. Marx, l'existentialisme, la théorie critique à Francfort, et d'autres encore. Plusieurs penseur·ses se situent ainsi au plus près de la condition des professionnel·les. On peut avancer avec eux que le travail est une opportunité pour la démocratie, entendu comme forme sociale et politique tournée vers la protection des interdépendances. Pour S. Weil, par exemple, l'émancipation des sujets ne viendra pas d'une révolution politique (au sens d'un changement de dirigeant·es) ou sociale (changement dans le mode de propriété) mais est à chercher dans la transformation des conditions de travail. Sinon, « la révolution laissera intacte l'oppression ». En somme, transformer le travail signifie transformer la société. Cette théorie est à mettre en lumière avec l'horizon politique des bibliothèques : si ces dernières cherchent bien à émanciper tous les sujets démocratiques, par le biais des connaissances, de l'information et de la culture, alors il serait impossible aux professionnel·les de ce champ d'ignorer la question du travail, le leur comme celui des autres. S. Weil promeut le « travail lucide », opposé aux cadences de l'usine : par une « espèce d'attention requise dans leur métier », il s'agit de sortir de l'imaginaire et de se conformer au « vrai rapport des choses ». Ce registre ressemble au « travail vivant » des psychodynamicien·nes. Promouvoir l'émancipation des travailleur·ses, c'est élargir le domaine du « travail lucide » par la réappropriation de l'appareil productif. Cet élargissement passe aussi par la pensée. « Les travailleurs savent tout » : pour S. Weil, la place du savoir est du côté des travailleur·ses et des collectifs, mais dans la mesure où ils peuvent mettre en action leur capacité à penser ensemble. Ce processus réclame de ralentir : « Penser, c'est aller moins vite ». Il permet alors de prendre conscience de sa dignité. Car, si la dignité de chacun·e est personnelle, incessible et indiscutable, elle nécessite d'être actualisée par des actes, des politiques, des pratiques et des dispositifs⁴³. Ainsi, on peut bien se montrer ouvertement anti-raciste, ou féministe, de telles paroles ont peu de poids si elles ne s'accompagnent pas d'un engagement, d'une transformation

⁴¹ (Dejours 2023, p.100)

⁴² (Clot 2013)

⁴³ (Fleury et al. 2023)

individuelle, collective et institutionnelle, notamment dans le cadre de la sphère professionnelle.

Le respect exige la création de conditions qui permettent à celui qui doit être respecté de considérer ce respect comme mérité. Nous devons nous demander ce qu'il faut faire de plus pour que le respect devienne *effectivement* respect ou reconnaissance. Selon moi, cela implique que nous réorganisions concrètement l'activité de ceux qui méritent l'estime et le respect, de telle sorte que ces gens cessent de considérer leur travail comme un geste creux et purement symbolique. Une véritable reconnaissance, un respect sincère, impliquerait de créer des conditions matérielles qui justifieraient les expressions d'estime⁴⁴.

Une étude récente d'A. Tarrago⁴⁵ étudie en particulier l'importance du concept de reconnaissance en sciences de gestion et dans la philosophie contemporaine (G. W. F. Hegel, A. Honneth, J. Butler, N. Fraser). Partant de l'importance de cette dynamique dans les relations professionnelles, l'auteur esquisse les modalités d'un déploiement des pratiques de reconnaissance en bibliothèque⁴⁶. Notre étude s'inscrit dans le sillage de ces travaux. La reconnaissance est un axe central du bien-être au travail. 50% des salarié·es français·es estiment que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur, soit le double des pays environnants (25% des Allemand·es, 28% des Anglais·es). « Quelqu'un qui se sent davantage reconnu, qui se situe dans la moitié supérieure de l'échantillon en terme de reconnaissance, cela représente en matière d'impact sur son bien-être au travail, la même chose que si on lui doublait son salaire »⁴⁷. Le débat sur la qualité du travail est pensé en effet par Y. Clot comme un lieu d'activation de la reconnaissance : plaisir d'obtenir la reconnaissance des autres, et plaisir de se reconnaître soi-même dans son « travail bien fait ». À la différence peut-être de penseur·ses comme A. Honneth, le psychologue du travail situe cette activation dans le dissensus fructueux, la délibération collective. Il s'inspire ici des efforts théoriques du français J. Rancière, théoricien de « la méésentente »⁴⁸, fêlure qui caractérise les meilleures communautés politiques, selon lui.

Si le politique cherche à trouver le commun de la communauté, ce n'est pas par le consensus et l'identité qu'il le trouve, mais par la « mise en commun de ce qui n'est pas commun » ou, pour le dire autrement, par l'accueil d'une conflictualité⁴⁹.

Le travail, à la lumière des sciences humaines et sociales, est un opérateur de santé. Il mêle expérience sensoriel, intelligence, adaptation et « tricherie » avec la prescription. Il est un lieu crucial de reconnaissance et d'individuation.

⁴⁴ (Flasspvhler 2023, p. 20)

⁴⁵ (Tarrago, Larroche 2020)

⁴⁶ Voir aussi : (Koenig 2018a, p. 249)

⁴⁷ (Lorenzi et al. 2023, p. 43)

⁴⁸ (Rancière 1995; Lasowski 2016; Rancière et al. 2020)

⁴⁹ (Galabru 2022)

Le « travail bien fait », lieu d'autonomie et de « coopération conflictuelle »

Réaliser ensemble un travail de qualité

C'est dans le creuset de l'écart entre travail prescrit et travail réel des ergonomes, dans l'observation du « travail vivant » des psychodynamicien·nes, dans l'écoute des intuitions philosophiques contemporaines que Y. Clot a construit sa conception du « travail bien fait ». À l'encontre de représentations collectives et institutionnelles qui stipulent que le stress résulterait des importantes exigences de l'organisation, il pointe du doigt les organisations incapables de donner aux salarié·es les moyens de faire un travail de qualité. Incapacité qui condamnerait les travailleur·ses à des souffrances variées. Mais comment définit-il le « travail bien fait » ? Comment lie-t-il qualité du travail, conflictualité et reconnaissance ?

Le « travail bien fait » ne répond pas à un standard, un protocole ou un *process*. Il ne répond pas même à une définition figée. Il est, selon le psychologue, une façon de « décongeler »⁵⁰ l'activité prescrite, de façon collective et au regard du « métier », soit de l'histoire de sa profession et des usages et des valeurs qu'elle promeut. Il est une façon de mettre en œuvre le pouvoir d'agir des sujets, sans les couper de leur singularité.

Le « travail bien fait » consiste, pour le salarié, à atteindre les buts qu'il s'est fixés ou qu'on lui a fixés, et à parvenir ainsi à un résultat qui est défendable à ses propres yeux. Cela suppose qu'il puisse juger ce qu'il fait, juger ce que font ses collègues, délibérer avec eux sur le sens de leurs actes, penser et repenser individuellement et collectivement leur activité, la corriger ou la faire évoluer. Ce genre de travail est intense, à la fois psychologiquement et socialement. Cependant, sauf si l'ampleur des tâches est démesurée, il ne met pas la santé en danger. Il produit une « bonne fatigue », dont on récupère facilement⁵¹.

On retrouve dans l'idée de « bonne fatigue », l'éloge fait par C. Dejours de l'échec, du labeur, des déplaisirs, face à la résistance du réel. On retrouve aussi l'importance de la coopération et du débat, placée au cœur de la « sublimation » par le psychodynamicien. Nous avons vu que chacun·e trichait avec la prescription, afin de pouvoir réaliser son activité. Mais chacun·e doit accorder sa tricherie avec les règles de son métier, ainsi qu'avec les activités de ses pairs.

[La coopération] exige qu'entre ceux qui travaillent s'établissent des relations de confiance. C'est la condition pour que chacun ose montrer aux autres comment il travaille, sans craindre qu'en révélant ses tricheries, cela se retourne contre lui. La coopération repose sur une activité complexe de confrontation entre les différentes façons intelligentes de tricher avec les prescriptions : confrontation orientée vers la recherche d'accords et de consensus sur ce qui est efficace et ce qui l'est moins, ce qui est bien et mal,

⁵⁰ (Clot 2007)

⁵¹ (Clot 2013)

juste et injuste, etc. C'est une activité de construction d'accords et de règles sur la façon d'« interpréter » les ordres ou les prescriptions⁵².

Ce travail difficile de confiance et de discussions « regorge d'énergie »⁵³, pour Y. Clot, et protège par-là, la santé de tous·tes.

La valeur du conflit

Ainsi, prévenir les risques psychosociaux, c'est écouter la souffrance, développer des politiques publiques et des outils analytiques, mais c'est aussi institutionnaliser une discussion permanente sur les critères de la qualité du travail. « La seule bonne pratique, c'est la pratique de la controverse professionnelle ordinaire, celle de la « dispute » de métier entre « connaisseurs »⁵⁴, explique Y. Clot. Les controverses ainsi déployées produisent des effets de reconnaissance, elles permettent aux personnes de reconquérir leur puissance d'agir et la fierté de leur travail. En effet, la reconnaissance d'autrui est nécessaire, mais la reconnaissance de soi dans son travail est aussi fondamentale. Il est vital pour chacun·e de se reconnaître dans quelque chose que l'on puisse faire respecter dans l'organisation.

Nous ne sommes guère adaptés, contrairement aux apparences, à seulement vivre dans un contexte. Nous sommes plutôt faits pour fabriquer du contexte pour vivre⁵⁵.

Il s'agit donc de créer des espaces pour négocier des changements dans l'organisation du travail, en associant toutes les parties prenantes, de les utiliser pour discuter des résultats du changement, puis d'opérer de nouvelles modifications, et ainsi de suite. Le but est de proposer des « zones de développement potentiel » pour permettre à tous·tes de se trouver « une tête au-dessus d'eux-mêmes »⁵⁶, de prendre du recul et de lier leurs activités entre elles. Y. Clot cite le psychologue russe L. Vygotski : « C'est seulement dans la dispute, dans la discussion qu'émergent les éléments fonctionnels qui déclenchent le développement de la réflexion »⁵⁷.

Notre expérience nous reconduit en effet toujours en ce point : la force éventuelle des idées ne vient pas d'elles en tant que telles mais des conflits ordinaires qu'elles trahissent, des embarras qui les précèdent dans le réel dont - au mieux - elles nous permettent de sortir. Sans organisation matérielle et symbolique, autrement dit sans institution pour instruire les engorgements de l'action en conflits, une idée - fût-elle vraie - n'a pas de force⁵⁸.

Promouvoir le conflit pour permettre un travail de qualité : la théorie semble audacieuse. Mais elle rejoint d'autres courants de pensées : par exemple, des savoirs organisationnels militants ont abouti à un tel constat. Ils rappellent la nécessité de

⁵² (Dejours 2023, p. 107)

⁵³ (Clot 2007)

⁵⁴ (Clot 2007)

⁵⁵ (Clot 2007)

⁵⁶ (Clot 2007)

⁵⁷ (Clot et al. 2021)

⁵⁸ (Clot et al. 2021, p. 30)

valoriser la conflictualité, car les dysfonctionnements sont « producteur[s] de ruptures et de nouveautés énonciatrices »⁵⁹.

Le conflit révèle au grand jour les tensions sous-jacentes qui s’accumulent, tout comme les normes qui régissent nos sociétés. Lorsqu’il n’y a pas de conflit explicite dans un groupe, c’est bien souvent qu’il est sous-jacent : les forces qui y sont à l’œuvre n’ont pas encore pu se confronter et l’une d’entre elles prend une place trop importante pour laisser les autres s’exprimer⁶⁰.

De même, des études en psychologie sociale ont montré l’intérêt et la difficulté de sortir de « l’illusion groupale »⁶¹, marquée par le conformisme et l’identification aux dominant-es. Ainsi le paradigme de Asch stipule que lorsque tous les doutes et les désaccords sont exprimés au sein d’un groupe, la tendance à la conformité s’atténue et les individus se fient à ce qu’ils voient. La création de normes est aussi au cœur du modèle de B. Tuckman, sur le développement de la cohésion d’une équipe : le collectif se constitue dans l’enthousiasme (*forming*) autour d’une identité et d’un imaginaire commun, puis suit une phase de fortes tensions (*storming*). Si les personnels parviennent à établir des règles (*norming*) alors elles peuvent agir ensemble (*performing*) : les membres développent plus ou moins d’affinités, mais ils sont en capacité de collaborer malgré des désaccords. Ce processus est ensuite à réactualiser (*adjourning*)⁶². La pyramide de P. Lencioni, en sciences de gestion, modélise les cinq paramètres nécessaires au fonctionnement d’une équipe⁶³. Le conflit et la responsabilité collective y apparaissent aussi en bonne place.

Figure 1 : La pyramide de P. Lencioni



⁵⁹ (Deck Marsault 2023, p. 98)

⁶⁰ (Deck Marsault 2023, p. 98) Un ouvrage marquant est *Le conflit n'est pas une agression : rhétorique de la souffrance, responsabilité collective et devoir de réparation* de S. Schulman (2021).

⁶¹ (Anzieu, Martin 1969)

⁶² (Tuckman, Jensen 1977)

⁶³ (Lencioni 1999)

L'activité déontique, une instance à protéger

Y. Clot promeut fortement l'instauration de lieux *dédiés* aux dissensus et ses travaux se fondent notamment sur des études de cas d'interventions réalisées par lui-même ou d'autres clinicien·nes de l'activité⁶⁴. On peut élargir cette proposition en défendant dans un premier temps tout lieu de réflexion sur la qualité du travail, tout lieu propice à l'« activité déontique », c'est-à-dire à l'élaboration de règles communes par la délibération des travailleur·ses œuvrant ensemble, au sein d'un service ou d'une équipe. Une description par C. Dejours de cette activité nous semble particulièrement réaliste. Il analyse les activités d'une équipe soignante, mais il pourrait tout aussi bien décrire d'autres collectifs, comme par exemple ceux des bibliothèques.

L'activité déontique, en effet, produit des règles qui dépendent de la personnalité, de l'expérience et des spécificités des soignants [professionnel·les] d'une part, des particularités des types de malades ou d'enfants soignés [usager·es] d'autre part, de la doctrine de référence enfin. Ces règles de travail sont donc différenciées, et l'on retrouve ici une autre figure de travail singularisé, incompatible avec la standardisation du soin [travail]. De surcroît, on peut montrer que toutes les règles de travail produites dans ces espaces de délibération consacrés à la coopération sont toujours à la fois des règles techniques (relatives à l'efficacité des soins) et des règles de vivre ensemble (relatives à la pluralité des soignants [professionnel·les]), car travailler ce n'est pas seulement produire un soin ou un service, c'est aussi vivre ensemble. La montée en compétence collective de l'équipe soignante est, de ce fait, un moyen puissant de progrès dans la qualité du soin aux malades [usager·ers], et en même temps de dépassement de la souffrance des personnels grâce à la participation à l'œuvre commune et au plaisir du travail bien fait⁶⁵.

Les lieux de l'activité déontique sont multiples : échanges formels ou informels, moments de conversations, d'entraide, de réunions, de formations. Ils se distinguent par contre de lieux créés par les encadrant·es, en vue de favoriser l'appropriation des prescriptions : ces lieux en effet séparent ceux qui produisent du sens de ceux qui sont réputés les « consommer », dans une logique insidieuse pour M. Detchessahar⁶⁶. Au contraire, ce sont des lieux de construction du sens de l'activité, du « vrai travail », du « beau travail », qui permettent de rendre les contraintes acceptables, selon M. Lorient, sociologue⁶⁷. Ainsi, certains collectifs parviennent à réaliser des tâches peu agréables, voire ingrates, en leur attribuant collectivement une signification⁶⁸. L'activité déontique se pose comme un moyen puissant de créer et de transmettre des liens sociaux de coopération.

⁶⁵(Dejours 2023, p. 67)

⁶⁶ (Detchessahar 2013, p. 65)

⁶⁷ (*Accompagner les transformations du travail en bibliothèque* 2018)

⁶⁸ M. Lorient utilise l'exemple des contrôles routiers auxquels les policiers ne trouvent pas beaucoup de noblesse. Certains collectifs attribuent pourtant à ces actions un sens (protéger les civils des chauffards, etc.) par le biais de discussions communes et parviennent à s'investir ensemble pour réaliser un travail de qualité.

Le « travail bien fait » : un concept critique... utopique ?

L'optique des sciences du travail convoquées ici est résolument critique. Cherchant à accompagner les embarras multiples générés au cours de l'activité professionnelle, elles s'opposent au double mirage du paternalisme et de l'hygiénisme. Elles contestent même parfois toute tentative de quantification, refusant l'unilatéralisme des critères de mesure, affrontant la normalisation et la transformation du bien-être au travail en *process*⁶⁹. À ce titre, le *New Public Management* est leur cible de choix : il est accusé de créer une perte de sens, une réduction des moments d'échanges, de transmission, et une montée des tâches administratives de traçabilité (*reporting*). L'augmentation des charges mentales due au management par la concurrence et la performance, les interruptions constantes dans le travail, les responsabilisations individuelles, la précarisation de l'emploi, la financiarisation de l'économie : tous ces facteurs semblent s'opposer à la réalisation d'un travail de qualité. D'ailleurs, 37% des personnels de la fonction publique hospitalière et d'État déclarent ne pas ressentir (toujours ou souvent) la « fierté du travail bien fait »⁷⁰.

Outre son caractère d'opposition aux représentations et aux pratiques en cours, la qualité du travail est un concept résolument dynamique, qui fait appel à une lecture systémique⁷¹ des embarras du travail. Y. Clot plaide pour une analyse qui « s'intéresse aux problèmes que posent les gens » plutôt qu'aux « gens qui posent des problèmes »⁷². L'individualisation des causes (causalité simple, individuelle, psychologisante) permettrait seulement de se démettre de certains problèmes de société au profit de spécialistes (de la psychologie, des ressources humaines, du droit) et d'en « escamoter » une partie⁷³.

Mais cette critique ne relève pas d'une pure tentative de mise en accusation du néolibéralisme. Au contraire, elle relève de la clinique, en ceci qu'elle cherche à proposer des solutions, des ouvertures, dans un moment de « crise du travail ».

L'émancipation, loin d'être un but différé sans fin, redevient [avec la délibération collective] un point de départ dans la recherche déterminée et patiente d'un pouvoir d'agir sur les choses⁷⁴.

Elle tente de produire des possibles en luttant contre l'occultation du travail réel. La clinique se distingue de la méthodologie ou de l'application de procédures. Elle est aussi différente du suivi d'un·e expert·e, privilégiant les savoirs de la *chair* à ceux de la *chaire*. La place du clinicien·e consiste à aider les collectifs à énoncer les savoirs et les règles dont ils ont besoin pour agir.

En partant de l'expérience des travailleur·ses, les sciences du travail se fondent sur un principe d'égalité et de responsabilité de tous·tes. Elles proposent de permettre à chacun·e de se réappropriier son travail.

⁶⁹ (Le Garrec 2021)

⁷⁰ (Clot et al. 2021, 33)

⁷¹ (Collectif 2022)

⁷² (Clot et al. 2021, p. 23)

⁷³ (Gaignard 2023, p. 96)

⁷⁴ (Clot et al. 2021, p. 16)

Même si les moyens de production matériels n'appartiennent pas aux salarié·es, les moyens de production essentiels que sont la force et les connaissances, les savoir-faire, les gestes de travail, leur appartiennent totalement, ainsi que leur consentement plus ou moins forcé aux multiples coopérations que n'importe quelle activité requiert⁷⁵.

Or cette approche est là encore ambitieuse : les salarié·es français·es sont les moins consultés en Europe, à la fois sur les objectifs de travail qui leur sont fixés et sur la participation aux décisions qui concernent le travail⁷⁶. La France se positionne sous la moyenne européenne pour le style d'encadrement coopératif, le soutien social et la motivation soutenue par l'organisation⁷⁷. La qualité du travail est un concept clinique, démocratique, dynamique, systémique : en bref, un concept politique. Elle pourrait trouver sa place en bibliothèque afin d'orienter le travail des agent·es.

LA QUALITÉ DU TRAVAIL : UN OBJET D'ÉTUDE ET UN SUJET DE DISCUSSION PEU INVESTIS EN BIBLIOTHÈQUE

Bibliothécaire : un travail qui n'en est pas un ?

Le prisme du travail n'est pas utilisé pour décrire l'activité en bibliothèques

Nous avons interrogé un ensemble de bibliothécaires afin de mieux cerner leur rapport à leur travail. Cette expérience nous a permis d'aboutir à un constat : la plupart hésitent à parler de « travail » pour désigner leur activité professionnelle courante. Ils ne réfutent pas l'appellation, mais lui préfèrent le plus souvent les termes de « métier » ou de « profession ». « Travail » leur semble faire allusion à une situation trop concrète, trop matérielle qui ne parvient pas à circonscrire totalement la densité, voire même la dignité de leur métier de bibliothécaire (ou médiathécaire). En parallèle, ils ne se perçoivent guère comme inclus dans la division sociale du travail. À la question « Qui travaille pour vous ? », les agent·es de catégorie B et C répondent : « Personne », tandis que les agent·es de catégorie A parlent de leurs équipes. Personne n'a conscience, par exemple, de dépendre des personnels de sécurité, d'entretien, de maintenance, des fonctions support. Les bibliothèques passent pour éloignées, mises à part, du monde du travail. Ce phénomène est peut-être lié à leur situation géographique : ce sont des institutions qui sont quelquefois coupées de l'extérieur, selon C. Evans, ne serait-ce que d'un point de vue bâtiminaire.

De fait, rassemblement et coupure avec l'extérieur, associés à une logique forte de fonctionnement autonome des bibliothèques, peuvent induire une forme de repli et de clôture sur soi, à la fois protectrice mais aussi « séparatiste » (c'est

⁷⁵ (Gaignard 2023, p. 160)

⁷⁶ (Lorenzi et al. 2023, p. 21)

⁷⁷ (Lorenzi et al. 2023, p. 134)

peut-être pour cette raison d'ailleurs que les parents confient volontiers leurs jeunes enfants aux bibliothèques [municipales]⁷⁸.

Si les encadrant·es estiment travailler pour leurs équipes (c'est ainsi qu'ils répondent à la question « Pour qui travaillez-vous ?), aucun·e collaborateur·ice n'estime nécessaire de signaler leur manager comme personne travaillant en leur faveur.

Cette relative « invisibilité » de l'activité des bibliothécaires peut desservir leurs efforts pour obtenir des moyens de leurs tutelles. Aussi, aux États-Unis, plusieurs d'entre eux ont développé un outil capable de mettre en lumière l'ensemble de leurs tâches, au-delà du bien connu « rangement de livres ». Ce calculateur est conçu pour l'activité de plaider auprès des décideur·ses. Il permet d'établir le montant horaire des différentes tâches des personnels⁷⁹.

La littérature professionnelle s'intéresse à la définition du métier, la gestion des compétences, la réflexion sur les pratiques managériales pertinentes, d'après notre état de la littérature⁸⁰. Elle n'aborde pas la notion de travail en tant que telle. On trouve la notion de « travail » utilisée et interrogée dans le seul contexte du « télétravail », pendant et après la pandémie de Covid-19. À cette occasion, une littérature a vu le jour, autour de la pertinence, ou non, de permettre le télétravail et autour des règles à mettre en œuvre, le cas échéant.

Cette absence est néanmoins à relativiser. En effet, l'approche par les compétences, par exemple, explore la question de l'écart entre travail réel et travail prescrit (et de sa régulation), sans le nommer. Dans un rapport pour Médiat-Rhône Alpes, intitulé *Activités et compétences des personnes de catégories C et B en bibliothèque universitaire*⁸¹, les autrices témoignent de la difficulté d'identifier des compétences, face à la multiplicité des contextes d'emploi. Or l'élaboration des compétences relève de « l'anticipation et la gestion des emplois, des effectifs, et des compétences »⁸². En ce sens, elle relève de la prescription du travail, au sens de l'ergonomie. Sur la question des compétences comportementales, ou *soft skills*, elles soulèvent des interrogations :

Suffit-il, par exemple, de conduire des projets dans le cadre d'une formation initiale pour intégrer, outre les compétences techniques, les savoir-faire comportementaux nécessaires à la capacité de fédérer les membres d'une équipe projet ? La réponse est non. Même si ces expériences sont formatrices, elles n'ont pas valeur d'intégration des savoir-faire comportementaux. *Comme les compétences techniques, elles requièrent des temps d'appropriation et de la répétition. À la différence de celles-ci, elles sont très dépendantes de la réponse de l'environnement et du niveau de compétence de l'agent. Concrètement, il est plus aisé d'être force de proposition lorsqu'on maîtrise un sujet, et ce, dans un contexte managérial, à l'écoute*⁸³.

⁷⁸ (Gilbert et al. 2022, p. 89) Ce constat vaut surtout pour les bibliothèques publiques.

⁷⁹ (Grimm et al. 2021)

⁸⁰ Voir aussi, par exemple, la structuration des LibGuides proposés par la bibliothèque de l'ENSSIB, au sujet des Métiers des bibliothèques et du Management : (Michel, ENSSIB [sans date]).

⁸¹ (Coulon, Nguyen 2022)

⁸² (Coulon, Nguyen 2022, p. 4)

⁸³ (Coulon, Nguyen 2022, p. 44)

« Agir en compétence », c'est, dans une large mesure, rencontrer un environnement et un cadre favorables : un milieu qui permet d'apprendre, de développer ses habiletés, de travailler collectivement, pour un résultat de qualité.

Le motif vocationnel

Un motif possible de la difficulté des professionnel·les à décrire leur activité en matière de travail relève de ce qu'une bibliothécaire américaine, F. Ettarh, a appelé « *vocationnal awe* »⁸⁴ (en français, « émerveillement vocationnel »). Étudiant les idées, les valeurs, les *a priori* que les bibliothécaires cultivent à propos d'eux-mêmes et de leur métier, elle arrive à la conclusion qu'ils conçoivent leurs institutions comme « bonnes, sacrées » et donc « au-delà de la critique ». La Bibliothèque serait un havre de paix, un rempart contre l'ignorance, un temple du savoir – les bibliothécaires seraient en mission, dévoué·es à leur vocation, tel·les les religieux érudits d'autrefois. Pourtant, selon l'autrice, les bibliothèques peuvent être vectrices d'inégalités⁸⁵. En outre, cette « culture du martyr » rend les professionnel·les corvéables à merci : leur soi-disant dévouement pave la route au « *job creep* », ou « glissement de tâches. Ce phénomène désigne l'augmentation des missions – et donc des tâches – confiées aux bibliothécaires, valorisés comme des « héros »⁸⁶ du quotidien. Et ce, sans obtenir de moyens supplémentaires ou des augmentations salariales, sans obtenir non plus des ressources pour se faire accompagner. F. Ettarh raconte, par exemple, que récemment des bibliothécaires américains se sont illustrés dans la lutte contre les overdoses et que de nombreuses institutions suivent le mouvement. Pourtant, les personnels sur le terrain ne sont pas formés ou assistés dans le cadre de l'accueil de personnes en détresse.

L'« émerveillement vocationnel » rend compliquée la prise en compte de la santé des professionnel·les, elle favorise les *burn-outs* liés à la surcharge, à un travail émotionnel intense. Elle prive les bibliothécaires de salaires adéquats. Accusée de ne pas aimer son métier, F. Ettarh souligne plutôt qu'elle considère son activité comme importante et qu'à ce titre, il est nécessaire de penser à sa pérennité. Or tout le monde connaît quelqu'un qui souffre dans la profession⁸⁷. Il faut donc trouver les moyens de prendre du recul pour discerner les dynamiques néfastes à l'œuvre : en s'informant et en ayant recours à des références théoriques, mais aussi en s'organisant collectivement, de façon à fixer les limites nécessaires.

Analysant le travail de bibliothécaire, on peut combiner le principe de « *vocationnal awe* » avec le concept de « *care* ». Cet effort théorique, porté dès les années 1980, aux États-Unis, par C. Gilligan et J. Tronto, soutient que les humains survivent grâce aux relations d'interdépendance qu'ils nouent, du fait de leur vulnérabilité spécifique. Le « *care* », soit le *travail* de soin, de lien, de prise en compte de la vulnérabilité, est un principe au cœur du fonctionnement des sociétés humaines. Il vise à « maintenir, perpétuer et réparer notre monde afin que nous puissions y vivre aussi bien que possible », selon J. Tronto⁸⁸. Or le « *care* »

⁸⁴ (Ettarh 2018). Voir aussi l'épisode de podcast : (*Mourir pour son métier ?* 2022)

⁸⁵ (Touil, Chambon 2017)

⁸⁶ Par exemple, le site d'informations *Actualité* a publié deux articles sur les bibliothécaires, « héros des temps modernes » et « héros méconnus » : (Lebert 2013; 2022)

⁸⁷ (*Mourir pour son métier ?* 2022)

⁸⁸ Cité dans : (Teste 2023)

correspond peu aux visions archétypales du travail, vu avant tout comme une production⁸⁹, et rarement comme un effort de maintenance, d'assistance, de (re)génération⁹⁰. Il s'agit donc de le revaloriser, et de lutter contre l'exploitation des femmes (en majorité) qui accomplissent cette activité, inestimable et inestimée. Sa complexité même demeure invisibilisée. En effet, il comporte souvent une forte dimension de « travail émotionnel »⁹¹, soit une régulation de ses propres affects pour accompagner au mieux les personnes dont on prend soin.

L'activité de bibliothécaire, caractérisée par un « *ethos* de discrétion »⁹², consiste à accompagner des personnes, à transmettre, rendre accessible la culture et l'information : elle a à voir avec les notions de soin des êtres et de « soin des choses »⁹³. Si les bibliothèques ne sont pas économiquement indispensables, on peut faire l'hypothèse qu'elles permettent à la société de perdurer. Elles se situent à ce titre dans la sphère du « *care* »⁹⁴. Et bibliothécaire est bien un métier largement féminin – à 82% dans les bibliothèques publiques et à 70% dans les bibliothèques d'État⁹⁵ –. Enfin, c'est, selon les personnes interrogées, un travail plutôt mal payé.

On peut s'interroger sur la pertinence du « *vocationnal awe* » et de l'exploitation propre aux métiers du « *care* », en contexte français. Néanmoins, deux podcasteurs se sont récemment emparés du sujet, et ont obtenu un grand nombre de réactions qui mettaient en avant l'intérêt de la notion pour comprendre l'expérience des professionnel·les⁹⁶. Pour eux, bien que « ce ne soit pas la mine », comme le veut l'expression, les bibliothèques peuvent être des « machines à broyer » qui « consomment du fonctionnaire pour en extraire du service », qui « extraient de l'animation et de la surparticipation », « sans donner [au professionnel] les clefs de son engagement »⁹⁷. Peu formé aux questions éthiques, aux conflits professionnels, engagé dans une activité quotidienne routinière, personne n'a pas les moyens d'interroger des logiques collectives à l'œuvre dans sa structure. Leur préconisation concerne donc la mise en place « d'espaces de discussion pour parler des pratiques, des expériences, [pour] dénoncer les abus, reconstruire des dynamiques vertueuses ». Ils appellent à « sortir de la pudeur, de la culpabilité vis-à-vis de la fatigue professionnelle et du sentiment d'être des privilégiés ».

⁸⁹ (Graeber, Roy 2019, p. 334-337)

⁹⁰ (Hache 2024)

⁹¹ (Hochschild, Fournet-Fayas, Thomé 2017; Cairn.info 2023a)

⁹² (Rabot 2019)

⁹³ (Denis, Pontille 2022)

⁹⁴ L'éthique du *care* pourrait aussi être convoquée dans la définition du « travail bien fait ». En effet, cette éthique est relationnelle, et s'oppose à la possibilité d'un jugement froid et rationnel, tel que promu par les Modernes. Une telle éthique soutiendrait plutôt une définition délibérative et relative de la qualité, contre l'idée d'une catégorisation selon des critères pré-établis Voir : (Brugère 2014).

⁹⁵ (Salanouve et al. 2021)

⁹⁶ Ils écrivent, dans les commentaires de l'épisode : « Depuis qu'on a lancé le premier épisode, on a reçu pas mal de témoignages et de messages de bibliothécaires qui sont pas en grande forme, usés par le quotidien, qui se sentent paumés dans l'organisation de leur métier, ou qui sentent qu'ils ont perdu la flamme ». Les commentaires Twitter sont aussi nombreux.

⁹⁷ Un commentateur (@Chauve_et_lache) ajoute que le « *vocationnal awe* » est propre à de nombreux métiers de la fonction publique et que les bibliothèques ne sont pas les pires, puisque la culture de l'association professionnelle y est forte (ABF, ADBU, etc.). Il souligne aussi la diversité des métiers : certains incluent un fort degré de pénibilité physique, d'autres, aucun.

Quand les bibliothécaires parlent de leur métier-passion

Les entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire ont mis en valeur l'engouement des bibliothécaires pour leur activité. Précisons : interrogés sur l'hypothétique vocation qu'ils auraient suivie, ils répondent en majorité par la négative. Plusieurs ne prévoyaient pas d'être bibliothécaires, mais sont arrivés au sein de cette institution après avoir exercé d'autres professions. Néanmoins, pour Pierre par exemple, il est impossible d'être médiathécaire sans être mû par une forme de passion.

Les gens sont là car quelque chose les anime à la base, [qu'ils soient] des gens qui kiffent l'action sociale ou des rats de bibliothèque. La personne qui n'est pas là par passion « pfuuu ». [Elle] va ailleurs car la paie ne vaut pas le coup. [...] C'est un boulot de passion, un minimum. Ça [ne] veut pas dire que tout le monde aime le public. [Les autres] ils aiment les livres, les DVD d'anime.

L'expérience de la bibliothèque, pour plusieurs personnes interrogées, a des racines infantiles. Ils ont pratiqué l'institution enfant, avec beaucoup de plaisir – sans forcément qu'ils considèrent alors le métier de bibliothécaire comme un destin désirable. Ils retrouvent, adultes, le plaisir éprouvé auparavant, celui d'évoluer dans une ambiance de livres et de culture. Julien raconte :

J'avais toujours aimé le milieu des bibliothèques. Je me suis toujours bien senti dans une bibliothèque étant enfant. C'était des endroits que j'aimais fréquenter et pourtant c'était une petite bibliothèque d'entreprise, de la SNCF. Et donc on allait régulièrement avec mes frères et sœurs, refaire le plein de livres dans cette petite bibliothèque. Et c'était des moments que j'appréciais. J'aimais remplir les cartons de documents, d'ouvrages, de bandes dessinées.

Cette passion a un coût : le travail de bibliothécaire déborde souvent du strict cadre professionnel. À la question « Travaillez-vous sur des sujets professionnels en dehors de vos heures de travail ? », la plupart répondent d'abord par la négative, réfléchissent, et se rétractent. En effet, quelques un-es peuvent être amenés à préparer des dossiers, des interventions. Mais surtout, plusieurs racontent réfléchir à des activités, à des thématiques, s'instruire sur de nouveaux modes de médiations, lire des ouvrages de management, préparer des concours, hors de leurs horaires de travail. Margot explique :

C'est un métier où souvent on [ne] s'arrête pas à 17 h. Moi, par exemple, si j'avais pas fini vraiment une activité et que c'était assez pressé, ou que j'avais vraiment une réflexion sur une formation à faire, je le note. [...] Ça pouvait m'arriver, sur des soirées, d'en faire un peu plus [...] On continue toujours à réfléchir un peu à des choses, à ce qu'on pourrait faire, [...] à une réflexion qu'a eu un collègue, ça nous trotte dans la tête aussi. On pense à d'autres choses et puis on fait des recherches aussi.

Plusieurs bibliothécaires interrogé·es expliquent avoir une sorte de « discipline » afin de limiter cette possible confusion entre sphère professionnelle et vie privée. Ils parlent de leurs enfants, dont ils souhaitent prendre soin, de leurs activités extérieures, de règles et/ou exceptions qu'ils s'imposent. Pierre, par exemple, s'interdit de regarder ses mails professionnels, mais accepte de donner son numéro de téléphone à des personnes désireuses de s'inscrire à un atelier qu'il anime, afin de fluidifier la prise de rendez-vous.

Un constat à nuancer

Le dialogue entre sciences des bibliothèques et sciences du travail n'a-t-il réellement jamais eu lieu ? Ce constat reste à nuancer. D'abord, pour C. Dejours, le travail est de toute façon occulté de toute part, sans qu'aucune institution n'ait le monopole d'une telle entreprise.

Le déni du travail vivant n'est pas le fait de la philosophie et de la psychanalyse seulement. On le retrouve dans la structuration d'ensemble de la science. Dans presque toutes les disciplines existe une hiérarchie des prestiges portée par les institutions académiques. Et la branche de la discipline qui se consacre au travail se trouve inmanquablement reléguée au bas de l'échelle⁹⁸.

Ensuite, dans le domaine du militantisme, les syndicats en bibliothèques se saisissent parfois des sciences du travail. De même, depuis quelque temps, le podcast de deux bibliothécaires, *Deux connards dans un bibliobus*, s'attarde sur les questions liées aux conditions de travail (management, paradigme vocationnel, harcèlement moral) et reçoit de nombreux échos sur les réseaux sociaux. Dans le domaine académique, le séminaire de management de N. Clot, conservatrice, à destination des élèves-conservateur·ices de l'ENSSIB intègre plusieurs références issues des sciences du travail. Enfin, la publication de l'ouvrage de la conservatrice M.-H. Koenig, *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*⁹⁹, la conférence à la BnF¹⁰⁰ et la bibliographie en ligne¹⁰¹ qui ont suivi sa parution démontrent un intérêt de la communauté professionnelle. Cette étude propose d'analyser les transformations du travail en cours, en particulier s'agissant des nouveaux modes d'administration en France et des évolutions technologiques (la révolution numérique). Il s'intéresse aussi aux acteur·ices de la prévention, aux réglementations, aux outils d'analyse disponibles, aux mesures à entreprendre en cas de situations d'urgence. Étudiant l'évolution du management, il inventorie des ressources pour permettre aux cadres de faire évoluer leurs conceptions et leurs pratiques. S'attarder sur le *travail* en bibliothèque se présente ainsi comme une approche fructueuse.

La qualité du travail : une opportunité pour les bibliothèques

Apporter un nouvel éclairage sur le travail

Le projet de se pencher sur le travail – et les travailleur·ses – en bibliothèque nous semble important. Car derrière les collections et services proposés par des institutions se cachent un ensemble de personnes dont les activités sont parfois mal connues, voire cachées, comme nous l'avons vu. Ce propos rejoint le plaidoyer de B. Calenge :

Arrêtons de parler de « la » bibliothèque : la réalité de l'institution réside dans les capacités actives de médiation des bibliothécaires ! Cette dynamique-là ne

⁹⁸ (Dejours 2023, p. 148)

⁹⁹ (Koenig 2018a)

¹⁰⁰ (*Accompagner les transformations du travail en bibliothèque* 2018)

¹⁰¹ (Koenig 2018b)

se construit pas *ex nihilo*, par le seul miracle de ressources accumulées et proposées à une population. Elle exige une mobilisation des acteurs. C'est sans doute, à mon sens, la principale émergence de ce dernier demi-siècle : bien plus que l'informatique ou le numérique, c'est l'urgence de la médiation humaine des connaissances qui est réclamée pour construire du sens¹⁰².

Les approches du travail fondées sur les sciences du travail permettent d'enrichir la vision de chacun·e, agent·e comme encadrant·e. Sur la distinction incontournable entre travail prescrit et travail réel : celle-ci peut être vécue comme une difficulté quand elle n'est pas perçue comme nécessaire à tout travail vivant. De même, les conflictualités qu'elle met en jeu peuvent être conçues comme « anormales », ou provoquant un malaise difficilement supportable. Or cet inconfort est relativement « normal ». La distinction entre travail prescrit et travail réel explique aussi une hétérogénéité des tâches en bibliothèque que les référentiels et textes réglementaires peinent à décrire. Un exemple en bibliothèque est celui des magasinier·es en BU, étudié par L. Bracco¹⁰³. Si les personnels de catégorie C de la fonction publique sont, selon leurs statuts, chargés d'un travail d'exécution¹⁰⁴, leur activité réelle révèle une grande diversité des tâches. La littérature professionnelle parle peu d'eux, le déroulé de leur carrière passe pour figé. Mais les entretiens menés par l'élève-conservatrice et l'étude des rapports de concours montrent la déconnexion entre les statuts et la réalité. S'ils sont bien chargés de l'accueil, du rangement, des chantiers sur les collections physiques, de la surveillance, de la sécurité, de l'équipement, ils prennent aussi en charge de la formation ou la gestion interne. Une bibliothécaire de catégorie C interviewée dans le cadre de ce mémoire s'occupe de la rédaction du planning d'accueil des publics (et de la gestion des difficultés interpersonnelles liées), un autre se lance dans la rédaction d'un *Guide du magasinier*, pour harmoniser les pratiques et former ses collègues et ses successeur·ses.

Le distinguo réel/prescrit se joue aussi par exemple dans l'accueil des publics : il est commun de faire des écarts avec certaines règles établies, quand on fait face à une situation imprévue avec un·e usager·e, en bref, en cas de nécessité. Cette divergence n'est pas anormale. C'est alors cependant que se pose la question de la régulation d'un tel phénomène : les bibliothécaires sont familiers des conflits au sein des équipes, conflits liés à l'accueil des personnes et aux écarts avec les prescriptions. Il arrive qu'un·e usager·e ne s'adresse plus qu'à un·e seul·e professionnel·le, jugé·e « plus avenant·e » ou « plus gentil·le », de façon à bénéficier continuellement d'un traitement de faveur, tandis que ses collègues sont évités. Se joue alors le conflit de critères - et la régulation collective et managériale qu'il appelle.

Concevoir autrement la qualité

La définition plurifactorielle de la qualité du travail, proposée par les sciences du travail, permet de cultiver un recul critique vis-à-vis d'autres usages de la notion

¹⁰² (Calenge 2015)

¹⁰³ (Bracco, Collet 2018)

¹⁰⁴ Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* rappelle les particularités des différentes catégories : « Les statuts particuliers fixent le classement de chaque corps dans l'une des catégories suivantes : la catégorie A, pour les fonctions d'études générales, de conception et de direction ; la catégorie B, pour les fonctions d'application ; la catégorie C, pour les tâches d'exécution » ((DGAFP, Colin 2023).

de « qualité ». D'abord, elle rompt avec une culture académique française dans laquelle l'évaluation scolaire se révèle plutôt monolithique et fondée sur une notation rigide. En France, le savoir théorique et les compétences pratiques qui s'acquièrent en situation de travail sont moins valorisées que le savoir théorique abstrait, à la différence des pays d'Europe du Nord, par exemple. Le diplôme donne accès au statut professionnel. Par conséquent, « les méthodes de travail basées sur l'expérimentation et la résolution de problèmes complexes » sont peu prégnantes¹⁰⁵. Dans le champ des bibliothèques, la question du recrutement par concours peut être un sujet de perplexité. Pour Hélène, par exemple, qui souhaite passer le concours interne d'assistante de conservation, les épreuves ne trouvent aucun écho dans son activité courante quotidienne. Elle a interrogé ses collègues, son supérieur, sur l'utilité pratique de maîtriser les sujets de concours : tous lui répondent par la négative. Elle se présente donc aux épreuves sans beaucoup d'enthousiasme et échoue. Elle a pourtant le soutien de son encadrant, qui s'est battu pour lui obtenir une augmentation et la tient en haute estime.

Dans le domaine du management, le « travail bien fait » des sciences du travail se distingue du « management par la qualité ». La première version de la norme ISO 9001 Systèmes de management de la qualité date de 1987¹⁰⁶. La qualité y est décrite comme l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »¹⁰⁷. La norme ISO 11620 concerne particulièrement la qualité en bibliothèque. Cette approche stratégique et opérationnelle met l'accent sur la « mesure de la performance » grâce à l'usage d'indicateurs. Elle se fonde sur la gestion raisonnée des moyens et l'articulation de l'offre et de la demande : le but est de parvenir à satisfaire les besoins et les attentes des usager·es client·es, en fournissant des produits et des services qui répondent à leurs exigences, tout en limitant les coûts et les efforts. Le management par la qualité se rapproche de la démarche *lean*, système d'organisation du travail reposant sur une « gestion sans gaspillage » et répandue dans les entreprises privées¹⁰⁸. On peut opposer l'effort de *normalisation* proposé par les normes ISO avec la *normativité* collective promue par les sciences du travail, via l'accent sur la délibération. De même, le paradigme gestionnaire et la culture de l'évaluation s'opposent au paradigme travail, du moins selon les tenant·es de ce dernier. Leur analyse du « travail bien fait » cherche plutôt à sortir d'une logique d'uniformité et de normes pré-établies, pour aller vers une définition relationnelle de la qualité. Néanmoins, Y. Clot rappelle la nécessité de « poser un diagnostic [lors de la délibération collective] sur la base d'un dossier bien instruit »¹⁰⁹ : le recours aux indicateurs et à des outils d'animation est conçu comme pertinent dans le cadre de la structuration des discussions sur le « travail bien fait ». Nous reviendrons en troisième partie sur les formes d'encadrement favorables à la santé au travail. En bibliothèque, les outils d'évaluation de la performance sont avant tout déployés dans le but de pérenniser ou obtenir des moyens et de faire du plaidoyer auprès des tutelles : ils ne trouvent pas d'échos dans les préoccupations courantes des bibliothécaires. Interrogé·es sur leur vision du « travail bien fait », ceux-là utilisent d'autres critères que des normes ISO.

¹⁰⁵ (Lorenzi et al. 2023, p. 175)

¹⁰⁶ (Touitou 2020)

¹⁰⁷ Cité dans : (Touitou 2020)

¹⁰⁸ (Lean (*production*) 2024)

¹⁰⁹ (Clot 2013)

Dans le domaine de la mesure de la qualité et de la performance justement, les bibliothèques sont aujourd'hui de plus en plus impliquées dans des logiques de labellisation de démarches qualité, autour de référentiels comme Qualiville, Qualibib, ou Services Publics +, qui a succédé à la charte Marianne. Ces démarches impliquent, pour les structures qui le souhaitent, de répondre à un certain nombre d'objectifs, en mettant en place les processus et les systèmes adéquats pour garantir que les services soient en mesure de répondre aux standards de qualité. Par exemple, dans le cadre de la charte Marianne, la bibliothèque devait s'engager sur dix-neuf points : mener des enquêtes régulièrement, mesurer annuellement la satisfaction des usager-es, réaliser un bilan annuel et proposer à cette occasion de nouvelles actions d'amélioration, s'adapter aux personnes à mobilité réduite, traiter les courriers dans un délai de quinze jours ouvrés, répondre aux appels téléphoniques en moins de cinq sonneries, etc. Chaque engagement s'accompagnait d'un inventaire d'actions et de critères à mettre en œuvre. Le nouveau programme Services Publics + repose lui sur huit propositions, avec un système de déclinaisons similaire. Selon C. Pérales, ces opérations, quand elles sont trop largement technocratiques, ont une pertinence limitée¹¹⁰. Il ajoute cependant que « l'intéressant est la démarche ». Pour M. Poulain, présente au même débat que l'ancien président de l'ADBU, la « perversité » relève du fait que les mesures, les sigles ont de bons objectifs - comme responsabiliser les personnes, détailler des missions importantes, prioriser les actions – mais que « la bureaucratisation détruit tout ». Elle constate que la modernisation de la fonction publique relève parfois de « l'infantilisation » et la « bureaucratisation » des responsables. La rédaction en masse de compte-rendu d'entretiens professionnels laisse d'ailleurs un goût amer aux cadres des BU, ajoute C. Pérales. Cette critique se retrouve dans les sciences du travail : l'anthropologue et économiste britannique D. Graeber est célèbre pour avoir décrit l'extension du domaine de la bureaucratisation et ses effets délétères¹¹¹. Parmi les personnes interrogées, Louis a aussi fait montre de son scepticisme vis-à-vis de la labellisation, qu'il identifie comme un « effet de mode ». Ce type de démarche peut d'ailleurs entraîner des résistances fortes auprès des équipes¹¹².

Moi, ce langage-là m'insupporte [...] J'entends, je veux bien et c'est normal de travailler à l'amélioration de l'accueil. [Mais] derrière, il y a une espèce de – enfin, moi je le ressens comme ça et, si je me trompe, tant mieux – [une] espèce de rouleau compresseur qui uniformise.

Prendre le chemin d'une prévention primaire modeste et robuste

Ne pas assimiler le bien-être et la santé au travail à des états intérieurs uniquement positifs (joie, plaisir), mais plutôt à des facteurs pluriels, en particulier liés à l'organisation du travail et au poids de la reconnaissance, permet d'éviter d'avoir recours à des pratiques complaisantes ou à des moyens inadéquats pour lutter contre les RPS. Elle permet aussi de se dégager de logiques d'oppositions interpersonnelles sur un axe dualisant (soi contre l'autre) et de la psychologisation qui les accompagne. Les RPS deviennent un enjeu mêlant subjectivité et politique, selon une structure ternaire (soi/l'autre/l'institution). Avec la valorisation de

¹¹⁰ (Accompagner les transformations du travail en bibliothèque 2018)

¹¹¹ (Graeber, Chemla, Chelma 2015; Graeber, Roy 2019) Voir aussi : (Hibou 2012)

¹¹² (Frocaut, Roche 2014, p. 25)

l'autonomie et de la « coopération conflictuelle » autour de la qualité du travail, l'accent est porté sur la prévention primaire « parent pauvre de la prévention »¹¹³. C. Camberlein décrit ce registre de la façon suivante :

En bibliothèque, la prévention primaire consiste à concevoir et organiser le travail de manière saine, afin de limiter l'apparition de risques psychosociaux. Cela s'accompagne d'actions de formation, de sensibilisation, et d'informations¹¹⁴.

Or « les mesures touchant à l'organisation du travail, au management, au processus de travail et à la coopération font encore défaut ». La conservatrice cite un ensemble d'obstacles au développement de la prévention au sein de la fonction publique, détaillés par P. Douillet, tels que « le manque d'autonomie des représentant·es du personnel qui n'ont pas accès aux déterminants importants dans les conditions de travail », « des diagnostics qui s'appuient sur des outils de quantification au détriment des situations réelles », « l'attitude de prudence de la part des cadres intermédiaires, en raison de leur position délicate (entre difficultés concrètes du terrain et injonctions de la direction », « la difficulté à s'emparer de conclusions établies par des consultants extérieurs », « une priorité donnée également aux obligations administratives formelles (DUERP), au détriment d'une politique active d'amélioration des conditions de travail », « des plans d'actions trop lourds, avec des actions peu priorisées ». En effet, la fonction publique est marquée par des « marges de manœuvres réduites », des « conduites du changement souvent très descendantes et technocratiques », et un « manque de moyens »¹¹⁵. C'est un constat aussi sombre qu'Y. Clot déploie au début de son récent ouvrage sur la « coopération conflictuelle ». Au point de reprendre la maxime de S. Fitzgerald : on devrait « pouvoir comprendre que les choses sont sans espoir, et cependant être décidé à les changer »¹¹⁶. Cependant, l'accent sur le débat collectif et le problème de la qualité sont des outils à la fois modestes et pertinents pour s'engager. Il existe des points d'attention à développer, en particulier pour le management : « Je pense qu'il y a un certain nombre d'angles morts dans le champ du travail : le sujet des conditions de travail, de l'autonomie, de la reconnaissance, qui n'est pas le fort du tout du management à la française », explique M. Pénicaud¹¹⁷. Pourquoi par exemple ne pas profiter des DUERP pour discuter du travail ? Les résultats ne sont pourtant communiqués aux agent·es que dans la moitié des établissements enquêtés par C. Camberlein¹¹⁸. Une conservatrice interrogée raconte que, dans le cadre de son activité de direction d'un réseau municipal, elle avait eu la mission d'accueillir des personnes chargées d'un diagnostic RPS. Le livrable final était constitué d'une longue liste de transformations à mettre en œuvre, à partir du point de vue des quelques participant·es. Elle a jugé le travail mal engagé et a plutôt proposé à l'ensemble des collègues de se rassembler sans les encadrant·es de façon à affermir et harmoniser la liste collectivement. Ce type d'action, plutôt humble, peut répondre à l'exigence de protection et de régulation courante de « l'activité déontique ».

¹¹³ (Camberlein 2023, p. 36)

¹¹⁴ (Camberlein 2023, p. 36)

¹¹⁵ (Camberlein 2023, p. 43)

¹¹⁶ (Clot et al. 2021, p. 17)

¹¹⁷ (Lorenzi et al. 2023, p. 30)

¹¹⁸ (Camberlein 2023, p. 60)

Accompagner des transformations majeures

On peut considérer les dissensus organisés autour de la qualité du travail comme des outils de prévention, comme détaillé infra, mais aussi comme des moyens d'accompagner les personnels, encadrant·es comme agent·es de terrain, face aux changements majeurs qui les guettent. Ils sont une orientation utile au « travail de management »¹¹⁹.

Les prévisions décrivent en effet un tournant important : d'ici à 2030, 1 milliard d'emplois vont changer dans le monde à cause de la transition écologique, de l'intelligence artificielle et de la révolution démographique. En Europe, 50% des emplois seront touchés. Les jeunes devraient changer entre 13 et 15 fois de travail au cours de leur vie¹²⁰. Or tout un ensemble de considérations nouvelles et de changements frappent le monde des bibliothèques, publiques comme universitaires : l'accent mis sur la médiation, physique et numérique, et le lien social, le poids des tiers-lieux, associés à l'identification de nouveaux besoins sociaux comme l'inclusion numérique, l'accueil des publics précaires. Pour les BU, l'intégration d'un nombre croissant d'étudiant·es dans les universités (leur population a augmenté de 95% entre 1980 et 2020) a constitué un défi majeur. Les activités évoluent : il s'agit désormais de former les usager·es en masse et de proposer des services aux chercheur·ses liés aux données et à la science ouverte. S'agissant des formes du travail, le *flex-office* et le télétravail, la bureaucratisation, le Nouveau Management Public, constituent des enjeux à surveiller. Couplés aux thèmes décrits dans l'introduction du mémoire (nouvelles aspirations liées aux changements sociaux, évolution rapide des technologies, périodicité des crises), ces défis signent la nécessité de s'intéresser à la préservation de la santé au travail. En effet, le constat est sans appel : « Il faudra protéger non pas les emplois – [puisqu']il faudra transformer les métiers – mais les personnes »¹²¹.

La lecture systémique et politique de la qualité du travail permet de considérer autrement le défi de la transformation et des craintes et embarras qu'il met en jeu. Comme le rappelle l'ANACT :

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 pouvoir faire face aux nouvelles exigences du travail, la résistance à l'idée de ne plus disposer des moyens adaptés pour bien faire son travail¹²².

M.-H. Koenig ajoute :

On peut faire l'hypothèse que « ce qui réagit » n'est pas une collection d'individus nostalgiques arc-boutés sur une organisation bureaucratique, mais quelque chose qui les dépasse et les réunit dans le cadre de l'action publique¹²³.

Une telle situation a pu être observée au cours de l'entretien avec Candice : elle exprime dans un premier temps une forte colère contre les personnels d'encadrement de la collectivité et du réseau dans lequel elle travaille, à cause des projets de grande

¹¹⁹ (Hubault 2013)

¹²⁰ (Lorenzi et al. 2023, p. 103)

¹²¹ (Lorenzi et al. 2023, p. 26)

¹²² (ANACT 2017)

¹²³ (Koenig 2018a, p. 51)

ampleur imposés et de la pression qui en résulte. Cette colère prend aussi en compte d'autres paramètres : le changement climatique, des thèmes politiques, la réforme des retraites. Interrogée sur son activité propre en médiathèque, elle explique les effets de décisions prises par ses supérieur·es, décisions dont elle ne saisit en aucun cas l'intérêt, malgré leurs efforts « pédagogiques » : elle a dû désherber seule une collection qu'elle avait patiemment montée au long des années. Cette opération a eu un coût émotionnel très fort, elle l'a réalisée en essayant de « mettre en veille » tous ses affects. Le désherbage s'inscrit pourtant dans une volonté de rendre les collections plus accessibles et de sortir d'une logique encyclopédique : un changement fondé sur le réajustement des missions des médiathèques. Mais il n'a pas été problématisé collectivement et a été vécu comme une injonction exogène. Une lecture psychologique de la situation pourrait faire de Candice une personnalité « excessive », ou « de la vieille école » ; une lecture systémique, au contraire, conclut sur la nécessité de dispositifs et de formes managériales permettant de construire collectivement le sens de l'activité, sans quoi les embarras du travail prennent une ampleur significative.

Les sciences du travail donnent à voir le travail dans toute sa complexité et sa densité (corporelle, émotionnelle, intellectuelle, collective, sociale). Elles mettent en avant l'importance du « travail bien fait » pour soutenir la dignité et la santé des travailleur·ses. Le « travail bien fait » ne relève ni de la normalisation, ni de la qualité empêchée, ni de la sur-qualité : il est un problème à réguler collectivement. Comment le champ des bibliothèques pourrait-il accueillir ce problème ? Quels enjeux propres aux bibliothèques y influencent la définition du « travail bien fait » ?

LE « TRAVAIL BIEN FAIT » EN BIBLIOTHÈQUE : ENJEUX, DÉFINITION, CONTROVERSES

DISCOURS ET DÉFINITION(S)

La qualité du travail constitue un enjeu important, promu par les théorisations des sciences du travail. Celles-là ont toute leur place au sein des réflexions de la communauté professionnelle des bibliothèques. Mais il apparaît à cette fin nécessaire de les « brancher », car le « métier » en bibliothèque possède des propriétés spécifiques. Il s'inscrit en effet dans le fonctionnement de la fonction publique française (territoriale et d'État) et spécifiquement dans les champs social et culturel. « Travailleur·ses de la connaissance », les bibliothécaires sont guidés par une « éthique du bien commun fondant la spécificité de l'action publique »¹²⁴. L'étude de leurs témoignages donne à voir la façon dont ils construisent le sens de leurs activités.

Définition

En s'appuyant sur les sciences du travail, on définit le « travail bien fait » en bibliothèque, comme un processus ou une réalisation qui respecte des critères de qualité. La qualité du travail concerne tous·tes les travailleur·ses de l'institution, qu'ils soient contractuels, titulaires, ou bénévoles¹²⁵. Le « travail bien fait » est déterminé par un ensemble de facteurs, tels que l'environnement économique, social et culturel, les conditions de travail (environnement de travail, exigences physiques, mentales, émotionnelles, rythmes, sens, autonomie, perspectives d'évolution), l'organisation du travail et les relations au sein du collectif de travail, le « métier » (les règles de l'art qui régissent une profession, son histoire, la formation et les carrières). Le « travail bien fait » n'est ni la sur-qualité, ni la qualité empêchée. Les critères de son évaluation sont relatifs et évolutifs. Ils peuvent toucher à :

- la performance : précision, exactitude, conformité aux normes et standards, conformité à la tâche prescrite (notamment conformité à des indicateurs, *key performance indicators* (KPI)), exhaustivité, efficacité, efficience, pertinence, utilité (sociale, économique, etc.), respect des échéances et des délais, adaptabilité, sécurité, hygiène, etc. ;
- la posture et la culture professionnelles : conformité aux règles de l'art, coopération, engagement individuel et/ou collectif, prise d'initiative, gestion des émotions, esprit entrepreneurial, etc. ;
- des idéaux et des valeurs : conformité à l'éthique (déontologie, lois, principes), etc. ;
- un jugement extérieur ou personnel : jugement des pairs, jugement de la hiérarchie, jugement subjectif, jugement des usager·es.

Les critères du « travail bien fait » peuvent être manipulés et interrogés par des organisations, des collectifs, des individus ; ils peuvent aussi s'appliquer à tous ces

¹²⁴ I. Fortier, citée dans : (Koenig 2018a, p. 52)

¹²⁵ Aucun·e bénévole n'a été interrogé dans le cadre de ce mémoire néanmoins.

organismes. Ainsi, une institution, une bibliothèque, un service, un·e bibliothécaire, peuvent se demander, à leur échelle : « Est-ce que je fournis du bon travail ? ». Et chacun·e peut en retour évaluer l'activité d'une autre entité¹²⁶. Les organisations, quant à elles, prescrivent le « travail bien fait ». Elles mettent au point des dispositifs spécifiques pour encadrer son expression, sa planification et son évaluation.

En parallèle, le·a travailleur·se doit pouvoir évaluer intimement son activité de façon positive afin de pouvoir continuer à travailler : le « travail bien fait » est une expérience, un lieu d'augmentation de soi. Il mêle quatre registres, empruntés à Y. Clot¹²⁷ :

- registre personnel : la recherche du « bon travail » est un moteur intime, lié à l'acquisition et au maintien des habiletés personnelles, il offre des effets de satisfaction puissants ;
- registre impersonnel : le travail est prescrit et évalué, il répond à des exigences extérieures, soutenues par une organisation du travail spécifique ; dans ce registre, les individus sont interchangeables ;
- registre interpersonnel : le « travail bien fait » est une action située et adressée, il est adaptatif, exposé à l'inattendu, branché sur des collectifs de travail, des cultures organisationnelles, des usager·es ;
- registre transpersonnel : le « travail bien fait » s'inscrit dans les attendus génériques d'un champ professionnel, il est lié à une histoire, des usages, une institution (par exemple : l'institution-bibliothèque).

Pour le psychologue du travail, la discordance entre ces registres est foncièrement « créatrice » - à condition d'être régulée, en particulier par l'exercice de la controverse professionnelle. Dans le cas contraire, elle devient destructrice.

Les points de vue exprimés dans les littératures professionnelles

Quelques discours en vogue dans le milieu des bibliothèques

Quels types de discours les littératures professionnelles proposent-elles sur le « travail bien fait » ? On entend par « littératures professionnelles » un ensemble de ressources documentaires contribuant à alimenter la réflexion sur les métiers et activités des professionnel·les des bibliothèques et à favoriser l'échange d'expérience. Ces ressources ont aussi parfois pour but de faire évoluer les pratiques professionnelles. Par ailleurs, on entend par « discours » ce que M. Foucault appelait « pratiques discursives » :

Les pratiques discursives ne sont pas purement et simplement des modes de fabrication de discours. Elles prennent corps dans des ensembles techniques, dans des institutions, dans des schémas de comportement, dans des types de

¹²⁶ La présente étude étudie spécifiquement les discours des bibliothécaires. On pourrait l'étendre en interrogeant les tutelles, les usager·es. Par exemple, demander à un·e (vice-)président·e ou à un·e directeur·ice général·e des services : « Quand est-ce que les bibliothécaires de la BU font du « bon travail » ? ». Et, à l'inverse, « quand est-ce que la direction fait du « bon travail » ? ».

¹²⁷ (Clot 2013, p. 27)

transmission et de diffusion, dans des formes pédagogiques qui à la fois les imposent et les maintiennent¹²⁸.

Les discours étudiés ne sont pas simplement des actes de langage, mais ils sont incarnés par des pratiques, ils fondent des institutions qui en retour les véhiculent. Ils sont largement archétypaux : aucun·e professionnel·le ne s’y rapporte totalement et fondamentalement. Mais ils semblent plutôt innover leur activité, les sens qu’ils lui donnent, et la façon dont ils en parlent. Ces discours sont porteurs de valeurs, qui se traduisent, se cultivent, se transmettent et par rapport auxquelles chacun·e peut être amené à se situer. Nous les avons établis grâce aux travaux académiques sur le travail et à une revue de la littérature. Mais on pourrait aussi étudier des documents tels que les lettres de motivation de candidat·es (par exemple, au concours chartiste de conservateur·ice, dans le cadre de mobilités, ou à l’occasion des mouvements annuels), les dossiers de reconnaissance des acquis de l’expérience professionnelle, ou bien des projets d’établissement, par exemple : toute sorte de document énonçant des « raisons d’être ».

La matrice, présentée en page suivante, inventorie des discours rencontrés : les discours vocationnel, gestionnaire, « métier » et celui des sciences du travail. Le discours vocationnel provient d’une théorisation de la bibliothécaire F. Ettarh et des discussions qui ont suivi son article¹²⁹. Le discours gestionnaire et le discours des sciences du travail sont mis en avant notamment par l’ergonomie, par la psychodynamique du travail et par la philosophie, comme vu en première partie. Le discours dit des sciences du travail est un peu spécifique dans la mesure où il n’influence pas la pratique des bibliothécaires étant donné qu’ils ne s’y rapportent pas. Néanmoins, il s’applique, sur un mode scientifique, au « réel de l’activité », si bien que les professionnel·les peuvent soulever, sans le savoir, des enjeux qu’il analyse. Ainsi la tension entre travail prescrit et travail réel, la place du collectif, le « travail émotionnel », sont des dimensions que les bibliothécaires abordent dans leurs témoignages.

¹²⁸ M. Foucault, *Naissance de la biopolitique*, cité dans : (Gori 2015, p. 20)

¹²⁹ (Ettarh 2018; Barham et al. 2020; Yang, Vickers 2022; *Mourir pour son métier ?* 2022)

	Discours vocationnel	Discours gestionnaire	Discours « métier »	Discours des sciences du travail
Modèle de professionnel·le	Prêtre Martyr·e, sauveur·se	Agent·e Fonctionnaire	Médiateur·ice Compétent·e	Opérateur·ice Sujet social
Définition du « travail bien fait »	Service, sacerdoce	Activité/réalisation prescrite et contrôlée par l'administration	Activité/réalisation techniquement parfaite, répondant aux besoins des publics	Activité/réalisation collective délibérée
Question fondamentale	Comment défendre la Bibliothèque ?	Comment être plus performant en utilisant moins de moyens ?	Qu'est-ce qu'un·e [bon·ne] bibliothécaire ? Quels services offrir ?	Comment travailler en garantissant la santé de chaque bibliothécaire et la performance de la structure ?
Méthodes & outils	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Advocacy</i>, plaidoyer • Productions écrites (blogs, réseaux sociaux) • Langage religieux (« mission », « temple ») 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation chiffrée • Gestion des moyens et des ressources • Fonctionnement bureaucratique • Référentiel de bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des compétences • Formation technique • Référentiel de bonnes pratiques • Évaluation chiffrée - enquête d'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> • Mélange recherche et intervention concrète • Outils de diagnostic • Outils d'animations collectives
Valeurs & intérêts	<ul style="list-style-type: none"> • Passion • Dévouement, sens du devoir • Idéalisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance • Économie • Normalisation • Hygiène • Excellence formelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation – Innovation • Service public • Excellence technique • Déontologie • Modernité 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail, habilité • Processus collectifs, conflictualité • Adaptation – Innovation • Santé (physique et mentale), individuation

Tableau 1 Les discours sur le "travail bien fait" en circulation dans les littératures et réseaux professionnels

Le discours « métier »

Le discours que nous avons nommé discours « métier » est d'abord très lié à une vision et une posture françaises de « service public ». Le « service public » a à voir avec le bien commun, la démocratie, une posture d'humilité, de loyauté, une forme d'« invisibilité » aussi : ce que la sociologue I. Fortier appelle « l'*ethos* public »¹³⁰. En même temps, le discours « métier » s'y oppose aussi, dans la mesure où la lutte contre les stéréotypes tient une place importante dans sa construction actuelle et que « l'*ethos* public » tend à enfermer les bibliothécaires dans une image surannée et ingrate¹³¹.

Le discours « métier » se déploie dans l'abondante littérature sur l'« identité » et/ou le « métier » du ou de la bibliothécaire », personne chargée de faciliter l'accès au savoir et à l'information de qualité, professionnel·le s'occupant du développement de ressources protéiformes et de services (accueil, animation, formation, etc.) dédiés à la transmission des savoirs et à l'accompagnement des publics dans leur appropriation¹³². Il repose sur une vision « modernisée » du ou de la bibliothécaire, à distance des techniques bibliothéconomiques « identitaires »¹³³, mais sensibilisé·e au numérique, au management¹³⁴, à la médiation et à l'animation de nouveaux lieux (« tiers-lieu », « *learning center* »). En bref, un·e bibliothécaire capable de « relégitimer la mission de service public [de la bibliothèque] en revisitant [ses] pratiques professionnelles pour [s']adapter à un environnement numérique concurrentiel et à l'évolution des pratiques culturelles et sociales »¹³⁵.

Le discours « métier » cherche ainsi à proposer une vision du travail en bibliothèque qui soit en phase avec des préoccupations contemporaines, tout en gardant une certaine distance face à celles-ci, de façon à maintenir la bibliothèque en tant que « lieu autre », ou « hétérotopie »¹³⁶. Cette tension dynamique a une généalogie. L'interrogation sur l'identité professionnelle est ancienne en bibliothèque : elle remonte au XIX^e siècle¹³⁷, selon A. Kupiec. Au siècle suivant, « l'ancienne bibliothèque » (« des collections patrimoniales pour un public choisi ») laisse la place au « mouvement et [au] dynamisme ». Apparaît alors une plus grande attention à tous les supports et aux publics. « Les bibliothécaires dévoués à la modernité de la bibliothèque sont ainsi marqués par l'action et leur investissement dans le « faire » »¹³⁸. Leur identité professionnelle est supposée se modifier au fur et à mesure de la transformation de l'offre, des modalités d'accueil, des exigences des tutelles.

C'est ainsi que les récentes tentatives pour définir le(s) métier(s) des bibliothécaires ont pris appui sur leurs activités mêmes sans pouvoir se fonder

¹³⁰ (Koenig 2018a, p. 53)

¹³¹ (Garambois, Evans 2017)

¹³² Pour un état de l'art sur la littérature « métier », voir : (Mille 2018; BnF 2021; Badra 2023)

¹³³ (Boraud-Membrède, Bertrand 2010)

¹³⁴ (Boraud-Membrède, Bertrand 2010, p. 21-31)

¹³⁵ (Gilbert et al. 2022)

¹³⁶ (*Hétérotopie* 2021)

¹³⁷ (Kupiec 2003)

¹³⁸ (Kupiec 2003)

sur une définition préalable – bien que les statuts des fonctions publiques donnent quelques indications – qui ne peut être que restrictive et incomplète¹³⁹.

Si l’infirmier·e soigne, le·a mécanicien·ne répare, le·a juge rend un jugement, il est compliqué de réduire à un cœur de métier l’activité du bibliothécaire. Cet effort est d’autant plus contrarié que la filière bibliothèque est divisée en corps, dont les spécificités doivent être détaillées.

Le discours « métier » se dévoile aussi en arrière-plan d’instances de légitimation telles que les prix et décorations. Il apparaît alors dans sa capacité à fonder une fierté professionnelle, permettant aux professionnel·les, « en quête de reconnaissance »¹⁴⁰, de se construire de « nouvelles légitimités »¹⁴¹, en un temps où les moyens financiers et humains sont de plus en plus contingentés, alors que les enjeux demeurent. *Livres Hebdo* par exemple décerne un « grand prix des bibliothèques francophones », qui promeut « les acteurs et les initiatives innovantes du monde des bibliothèques » et distingue des « établissements de toute nature et de toute taille proposant des services particulièrement efficaces et novateurs »¹⁴². Les journalistes sélectionnent chaque année des professionnel·les, afin d’élire le·a « bibliothécaire de l’année », soit celui ou celle qui incarnera au mieux « la diversité et le dynamisme du métier de bibliothécaire ». Les personnes sélectionnées sont à l’origine d’initiatives, de projets, de services et d’animations, sur des thématiques liées au bien commun (en 2023, sur l’écologie, la science ouverte, le lien social, l’illettrisme, les associations professionnelles). L’accent est mis sur le « rôle à jouer » des établissements. Le discours « métier » y rencontre parfois le « discours vocationnel ». Ainsi une nominée déclare :

Donner du loisir, du temps, de l’attention aux gens, transmettre et échanger, dans une société qui court après la productivité... C’est un métier que j’adore, l’un des plus beaux qu’on puisse faire.

Il apparaît aussi en lien avec l’*ethos* public, de service et d’humilité. Par exemple, lorsqu’un candidat, « modeste ouvrier au service de l’éclosion du savoir », explique : « Nous ne sommes qu’un appui à la recherche. Les acteurs principaux sont les chercheurs »¹⁴³. Les bibliothécaires en effet « traversent » les discours, s’en emparent ou les rejettent, chacun·e à leur façon. Nous avons présumé que chaque professionnel·le interrogé·e tiendrait un discours unique. En réalité, ils circulent entre les discours et empruntent à plusieurs positions et thèses.

¹³⁹ (Kupiec 2003)

¹⁴⁰ (Rabot 2012)

¹⁴¹ Titre du n°97 d’*Ar(abes)ques* (2020).

¹⁴² (Livres Hebdo 2023)

¹⁴³ (Guyomard 2023)

Le point de vue des bibliothécaires

L'enthousiasme

Le sujet du « travail bien fait » a rencontré, parmi nos interlocuteur·ices issues du milieu des bibliothèques, notamment les personnes interrogées, un double mouvement de curiosité/plaisir et de perplexité/désarroi. D'abord, l'enthousiasme. Les bibliothécaires ont montré de l'intérêt pour la thématique, intérêt signifié par des manifestations physiques et verbales (interjections, sourires, etc.) et surtout par un réel désir de parler de leur travail. Ainsi tous les entretiens ont dépassé l'heure qui leur était allouée. Nous rejoignons ici le constat des psychologues du travail intervenu·es en clinique de l'activité à la BnF en 2006 : les professionnel·les éprouvent un désir vif de parler de leurs pratiques, de leurs problèmes et de leurs méthodes, dans un contexte très évolutif¹⁴⁴. « Je peux parler des heures de mon travail », s'exclame Héléna, qui travaille en lecture publique. Les récits de « travail bien fait » sont liés à des affects très joyeux : chacun·e *éprouve* à l'occasion de l'entretien la fierté du « bon travail ». Ce dernier possède bien une dimension de « moteur personnel », identifié par les sciences du travail. À l'opposé d'un réflexe intellectuel qui étudierait le motif du « travail bien fait » à travers les critères (voire les critères stables) qui le fondent, ce dernier se présente d'abord sous la forme d'un sentiment intime et d'un idéal puissant. « Ce qui est visé, ce que j'essaie d'appliquer au maximum, c'est le bon travail », soutient Axel, bibliothécaire en université. « Tu n'as pas toujours l'espace ou le temps de faire du bon travail, parfois tu fais de la décote, mais le bon travail, ça reste l'objectif premier [...] C'est pas une notion d'excellence, c'est littéralement le socle ». Axel compose, dans le cadre de l'entretien, une échelle du « travail bien fait » : il oppose le travail adéquat (« Je m'en suis sorti, et ça fonctionne ») au « bon travail » (« C'est propre, c'est carré, je n'aurai pas besoin d'y revenir »).

Interrogé·es sur les moments où ils pensent bien travailler, les professionnel·les mettent largement l'accent sur les jugements de leurs pairs, de leur hiérarchie et des usager·es. Ainsi, faire du « bon travail », c'est obtenir des encouragements et des félicitations au moment de l'entretien annuel, avoir la reconnaissance de ses chef·fes, obtenir un changement d'échelon (pour une contractuelle), recevoir des mails de gratitude de personnes aidées, proposer un nouveau service et voir la satisfaction d'usager·es alors que « ça n'était pas dans les pratiques [des bibliothécaires] », ou bien monter une animation culturelle qui réunit un nombre important de participant·es, comme pour Pierre, médiathécaire :

J'essaie de faire les choses comme elles sont bien. Je vois les résultats concrets de mon travail. Le club Ado, c'est une cinquantaine de gosses. C'est très stylé. J'ai des boîtes de chocolats de la part d'usagers. J'ai plein de cadeaux après les entretiens [de médiation numérique].

Le bon travail, c'est aussi de voir ses collègues venir poser des questions car on a les connaissances et les compétences pour y répondre. C'est les voir « être contents », « avoir envie de continuer ». C'est avoir pu « répondre à la commande », satisfaire la hiérarchie, tout en maintenant une dynamique « stimulante et bienveillante ». Un peu plus rarement, c'est le jugement personnel que les

¹⁴⁴ (Bailleux, Bonhomme, Garel 2008)

interrogé·es convoquent : le « bon travail » repose alors par exemple sur le fait de savoir se remettre en question, d'accepter les retours de ses collègues, le plaisir d'avancer comme on le désire, celui de voir qu'on a progressé et pris de la confiance.

Je pense que globalement je fais du bon travail. Effectivement, pas toujours et on peut toujours faire mieux, mais j'ai l'impression que j'arrive à peu près à travailler un peu comme j'imaginai que je pouvais le faire [...] Les choses avancent lentement, mais elles avancent comme je voulais qu'elles avancent. Et puis aussi, j'ai une reconnaissance de ma hiérarchie sur mon travail [...], [ce] qui est plutôt positif.

Pour Marie, BIBAS à l'université, le « bon travail » constitue une disposition innée :

J'aime bien le travail bien fait. J'ai horreur du travail pas bien fait et je suis plutôt perfectionniste. Trop perfectionniste même. Et bon, ben voilà, ça se retrouve là-dedans.

Elle ajoute, néanmoins, que le « travail bien fait » s'arrête là où commence la perfection.

Je suis capable d'arrêter quand même mon travail en me disant : « Bon là, ça va ! » [...] Pren[ons] le planning : je pourrais le peaufiner, le peaufiner jusqu'à ce qu'il soit absolument parfait. Et des fois, on aime bien mettre par couple d'heures les mêmes personnes, en « principal » et en « recours ». Et, des fois, ça [ne] marche pas tout à fait, ça ne colle pas tout à fait, donc ça ne va pas être les deux heures la même personne. [Et] ben ça, des fois, je me dis : « Arrête, c'est pas grave, du moment que le planning tient.

Service public et plaisir d'être utile

En bibliothèque, la « passion » du « travail bien fait » mise au jour semble fondée sur le caractère fondamental du sens de service public. Le service public ici ne désigne pas l'activité d'accueil, mais bien une valeur commune. Elle éclaire nombre de pratiques professionnelles. Quand on leur demande « Pour qui travaillez-vous ? », l'ensemble des interrogé·es citent les usager·es, souvent en première place. Lola, chargée de l'informatique documentaire dans une BU, s'exclame que « chaque usager qui passe est [son] patron ». Maude, conservatrice, se déclare satisfaite de ne pas participer à une activité avec une finalité commerciale ou financière. O. Nguyen, qui a co-rédigé une étude sur les motivations des personnels¹⁴⁵, explique :

La notion de sens du service public chez les bibliothécaires, elle est hyper forte. On essaie de décrypter ce que c'est. [...] C'est vraiment [de] pouvoir répondre un maximum à tous les types de personnes, faire en sorte que les gens réussissent dans leurs études quand on est en bibliothèque universitaire ou avoir résolu une difficulté de quelqu'un dans une bibliothèque territoriale [...] Le sens qu'on donne et la valeur « service public » est très très forte chez les bibliothécaires.

Au vu des récits de « travail bien fait » des professionnel·les, le service public en bibliothèque se rapporte à des activités de *transmission*, de *médiation*, de *partage*. Héléna raconte éprouver une vive satisfaction quand elle voit « des étoiles » dans les yeux des enfants auprès de qui elle intervient, collégien·nes comme tout-petits.

¹⁴⁵ (Coulon, Nguyen 2022)

Margot, ancienne formatrice en BU, a choisi de se reconverter car elle estimait « avoir fait le tour des missions » des bibliothèques, mais elle a opté pour un métier toujours tourné vers le bien commun et la médiation (dans le domaine environnemental). Elle se souvient avec plaisir avoir pu « faire travailler ensemble les étudiants ». Elle avait créé une formation ludique innovante et leur avait démontré que « c'êt[ait] sympa de faire des recherches ». L'idée de « participer à la culture » importe aussi. Pierre, par exemple, estime qu' « il faut avoir une haute idée de la culture » pour être médiathécaire. Marie, qui travaille dans le domaine du patrimoine, explique être fière de participer à une chaîne : « Ça m'honore ».

Le sens du service public est couplé à un vrai plaisir d'être utile, qui est dirigé autant vers les usager·es que vers les collaborateur·ices. « C'est agréable de voir les personnes devenir autonome », raconte Axel. Pierre est heureux de « servir à la formation universitaire, aux publics extérieurs, à la culture ». Margot se réjouit de recevoir des mails d'usager·es qui montre que les bibliothèques « rendent contents ». Deux encadrantes parlent de leur volonté de servir le mieux possible leurs équipes, de faire en sorte que leurs collègues aient les meilleures conditions de travail. Maude raconte, avec beaucoup de satisfaction, un projet de grande ampleur : elle a déployé un intranet dans sa structure que les équipes ont trouvé très utile. Si les personnels peuvent avoir des discours antagonistes, sur des thématiques spécifiques, il est frappant de constater qu'aucun·e n'échappe au plaisir de servir et à la fierté du service public. Cette dynamique puissante colore leur travail, « métier-passion ».

La perplexité

En même temps qu'ils éprouvent le plaisir de parler de leur métier, les professionnel·les perçoivent aussi des difficultés à cerner le phénomène du « travail bien fait ». En particulier, ils doivent faire face au problème du conflit de critères. Cette tension apparaît parfois quand ils doivent évaluer leur propre travail – et le plus souvent quand ils doivent juger le travail de leurs pairs. Tous·tes jugent plutôt positivement leur activité. Pour Margot, tous·tes les collègues « ont le sens du travail ». Certain·es soulignent cependant des différences. Or ces écarts sont complexes à caractériser. Sur quelle base évaluer le travail d'autrui ? Comment agir vis-à-vis des personnes qui font du « mauvais travail » ? Beaucoup mettent l'accent sur la forte subjectivité du « travail bien fait », subjectivité qui apparaît comme un frein, une difficulté, quand il s'agit de distinguer le « bon travail » du « mauvais ». Julien reconnaît que certain·es collègues font du mauvais travail, tout en soulignant que ce n'est pas une raison pour les disqualifier. Ainsi, quand on lui demande si ses collègues font du bon travail, il répond :

Ah oui, j'ai des collègues qui font du très bon travail. Oui, oui, oui, oui. Alors c'est difficile de... C'est une question que je n'aime pas trop parce qu'on a forcément un avis sur ce que font les collègues. Et moi, je sais que j'ai des collègues qui font du très bon travail et je sais qu'il y a des collègues qui ne font pas grand-chose. [...] Ça [ne] veut pas dire qu'ils ne font rien, d'une part, et ça ne veut pas dire qu'ils n'en ont rien à faire. Ça veut dire que certaines personnes n'ont pas les mêmes ressources, que ce soit en termes de motivation, en terme de compétences [...] Et moi, je [ne] reproche pas ça aux gens : de ne pas faire autant, de ne pas faire aussi bien que d'autres, etc. Je trouve que ce qui est intéressant justement avec une personne, c'est de voir ce qu'elle est en

mesure de faire et si on peut faire quelque chose avec ce qu'elle est, c'est déjà très bien.

Le bon travail se juge donc pour lui sur la quantité de tâches réalisées et sur l'implication des personnes. Le pire étant, pour le bibliothécaire, la fainéantise déguisée :

Pour dire les choses de manière plus brutale : oui, il y a des feignasses, ça c'est certain, et il y a des bourreaux de travail, il y a les deux et ça cohabite dans une équipe et c'est jamais évident. [...] Peut être que certaines personnes pensent de moi que je suis une feignasse, donc je [ne] voudrais pas me mettre [...] sur un piédestal [...]. Mais en même temps, on a un avis sur ce que font les gens, on a le sentiment que certaines personnes travaillent beaucoup et d'autres moins, donc ça me semble une évidence. [...] Mais moi je ne suis pas en conflit avec les gens qui travaillent peu. Dès lors, qu'ils n'essaient pas de faire croire qu'ils travaillent beaucoup. [...] [I]l n'y a rien de plus insupportable que quelqu'un [...] qui passe beaucoup plus de temps à communiquer sur ce qu'il fait qu'à faire.

Clara souligne la même hétérogénéité : certains collègues ne font « pas grand-chose », « ne vont pas au bout du travail », tandis que d'autres travaillent en dehors de leurs heures de travail, en font plus « pour des promesses de la direction ».

Quant à Marie, le « mauvais travail » relève, pour elle, plutôt de l'inattention, du manque de sollicitude :

Je trouve que dans l'ensemble, mes collègues font leur travail. Je ne sais pas s'ils le font toujours bien : *je ne suis pas toujours capable de juger*. Par exemple, je pense que des fois, il y en a qui pourraient être plus perfectionnistes [...] Le travail n'est pas fait jusqu'au bout.

Elle prend l'exemple d'un livre mal rangé, d'une cote mal établie, de fiches mal remplies, qui ralentissent son propre travail et qui surtout peuvent gêner les lecteur·ices : ils reçoivent, dans certains cas, un mail automatique intempestif. En même temps, elle suspend son jugement : « L'erreur est humaine, on [en] fait tous [des erreurs] [...] C'est une erreur à la marge, [...] mais moi elle va m'agacer parce que je suis perfectionniste ». Elle ajoute : « Je pense que [mes collègues] n'ont pas les mêmes critères de travail, bien que je ne puisse pas savoir ». Les professionnel·les soulignent tous·tes ainsi que le « mauvais travail » existe ; il agit toujours comme répulsif, comme idéal dont on veut se détourner.

L'entretien annuel, un exemple de dispositif d'évaluation du « travail bien fait »

L'activité d'évaluation, de soi et des autres, semble être une constante du monde du travail : entre pairs, entre cadres et agent·es. Victorien, à la tête d'un SCD, assure qu'« on est le fruit de ses œuvres », estime qu'un cadre est jugé « tous les jours » sur son exemplarité, sa réactivité et sa capacité à obtenir les moyens que souhaitent ses collègues pour mener à bien leurs projets. D'ailleurs, « les collègues peuvent être durs », alors que tous les jours « il faut passer sur le grill », c'est-à-dire se battre pour obtenir des moyens.

L'entretien annuel constitue un moment institué d'évaluation du « travail bien fait ». Il est cité par plusieurs bibliothécaires comme un lieu important de reconnaissance. Ainsi, Lola raconte :

Si à ton dernier entretien annuel, on écrit quand même que tu es devenue « un rouage indispensable de la bibliothèque », c'est plutôt positif, oui, et c'est une reconnaissance de ton travail.

Une encadrante déclare aussi qu'elle apprécie, au moment de l'entretien, avoir des retours sur sa façon de manager. Une collaboratrice lui a d'ailleurs indiqué qu'elle appréciait avoir de l'autonomie.

Mais les responsables ressentent-ils de la perplexité face aux conflits de critères ? Comment conçoivent-ils l'entretien ? Comment s'orientent-ils dans cet exercice ? Pour mémoire, il s'agit d'un « moment d'échange » entre l'agent·e et son ou sa supérieur·e hiérarchique direct·e, portant sur le bilan de l'année écoulée et les objectifs de l'année suivante. Jusqu'en 2009, chaque travailleur·se recevait une note. Les éléments discutés incluent aujourd'hui :

- les résultats professionnels au regard des objectifs et des conditions d'organisation et de fonctionnement du service,
- les objectifs pour l'année à venir et perspectives d'amélioration,
- la manière de servir,
- les acquis de l'expérience professionnelle,
- les besoins de formation,
- l'activité d'encadrement, s'il y a lieu,
- les perspectives d'évolution professionnelle.

À l'issue de celui-ci, l'encadrant·e rédige un compte-rendu que l'agent·e doit signer¹⁴⁶. Pour Victorien, directeur de SCD, « le travail n'est bien fait que si le chef de service le juge comme tel ». Il s'oppose à la seule définition personnelle de la qualité du travail car « on est forcément, en bibliothèque, dans un cadre collectif ». L'entretien est donc le moment qui formalise l'appartenance de l'agent·e à un collectif, collectif que représente le·a chef·fe :

Le cadre qui fait cette évaluation, à ce moment-là, revient éventuellement sur la fiche de poste et c'est son droit. Il est garant du collectif et du travail d'ensemble. Il a le droit de dire à un agent : « Là, tu cesses ce type d'activités, j'en ai d'autres à te donner dans un cadre global de travail ».

L'idée de jugement a donc, selon lui, un « sens positif » d'apport de l'individu au collectif : « Elle est essentielle dans le fonctionnement ». La subordination « oblige des deux côtés » : le collègue doit percevoir de la bienveillance dans le collectif, mais en contrepartie, il doit accepter le jugement extérieur. Ce dernier peut d'ailleurs protéger la personne, notamment dans le cas d'un refus ou d'une critique : il lui évite alors l'échec, qui « est très difficile à vivre ». L'activité d'évaluation n'a pas pour but, à ses yeux, de juger pour juger, mais elle doit « dessiner un horizon » : si c'est le cas, alors « le collègue ne s'en sent[ira] pas froissé ». Outre le fait que l'entretien est une obligation légale, l'activité de jugement trouve, pour Victorien, sa légitimité

¹⁴⁶ (Service Public 2024)

dans la capacité de l'encadrant·e à s'inscrire dans les rouages universitaires : il ou elle doit « avoir l'oreille du président et du DGS ».

Pour O. Nguyen, l'entretien professionnel est le lieu où est « décryptée » la « notion de bien faire ». Il importe, au moment de l'établissement des objectifs, de détailler ce qui sera évalué et les indicateurs qui seront utilisés (délais, critères de validation). Mais il faut surtout qu'un échange interpersonnel ait lieu concernant le travail en cours :

C'est important de pouvoir parler de ce qu'on fait, comment on le fait, sur quoi on va s'appuyer, où est-ce qu'on en est, est-ce qu'on est débutant ou pas, quelle est la marge de progression à venir, et sa motivation.

Cette dynamique vertueuse est récente et constitue à ses yeux un atout pour le management du travail.

Pendant des années, les entretiens professionnels que j'avais en tant que personne évaluée, on ne parlait pas du travail. [...] On parlait de comment je me sentais dans l'équipe, comment je me sentais dans mon travail, mais pas le fond des choses. Est-ce que j'appréciais ce que je faisais et comment je le faisais ? [...] Je trouve que c'est important de parler du travail. C'est comme si c'était un peu tabou certaines fois. Mais si on décrypte pas comment on fait les choses, eh bien on n'a pas d'éléments objectifs.

La dynamique de l'entretien qu'elle présente est relationnelle, elle repose sur des ajustements : entre ce que l'agent·e attend, ses motivations, ce que sa supérieure attend, ce dont le collectif et l'institution ont besoin. O. Nguyen, dorénavant encadrante, part d'ailleurs de l'expérience même de la personne qu'elle évalue : « [Je lui demande :] Est-ce que c'était satisfaisant ? Est-ce qu'elle a rencontré des difficultés ? Lesquelles ? [Qu'est]-ce qui a fait que ça a marché ou pas ? Que pourrait-on faire évoluer dans la structure pour que ça fonctionne mieux ? » Ainsi, en bibliothèque, les responsables semblent utiliser le cadre de l'entretien annuel avant tout comme un lieu d'échanges. Axel raconte par exemple que, dans sa structure, l'entretien a même servi à dénouer des conflits, au point que les entretiens ont duré très longtemps et que le sien s'est révélé émotionnel. La parole de chacun·e est captée et restituée par la responsable, qui utilise ce cadre pour réguler les interactions et les tensions. Il fonctionne alors comme une forme de « débrief[ing] » collectif. L'entretien annuel en bibliothèque est un lieu courant d'évaluation du « travail bien fait ». Cette institution est contenante : elle permet d'affirmer le cadre collectif de l'action et de déterminer les objectifs des bibliothécaires. Le collectif affleure toujours. Pour les encadrant·es, le jugement est toujours motivé par l'intérêt collectif, qu'ils ou elles estiment représenter. Pour certain·es d'entre eux, la dynamique de l'entretien est même fondamentalement relationnelle, avant d'être stratégique.

Finalement, le « travail bien fait » en bibliothèque apparaît comme déterminé par un ensemble d'institutions, de représentations, de valeurs spécifiques au service public culturel. La qualité du travail se dessine sur cet arrière-plan. Elle est aussi discutée en regard du « métier » de bibliothécaire et de ses évolutions.

LE « TRAVAIL BIEN FAIT » : UN SUJET COURANT D'INTERROGATIONS ET DE DIFFICULTÉS

Bibliothécaire : un travail « illimité » ?

La polyvalence : une complexité

Les sciences du travail parlent d'« activité déontique » pour désigner le travail d'établissement de normes et de règles, au sein d'un collectif. En bibliothèque, l'activité déontique se déploie sur des thématiques spécifiques et selon des modalités propres à ce champ ; elle est parfois empêchée, aussi. Sur le fond de quelles problématiques les discussions sur le « travail bien fait » ont-elles lieu ? Quels sont les obstacles au « travail bien fait » en bibliothèque ? À quels défis font face les professionnel·les ?

D'abord, il semble que le caractère non borné du travail soit un sujet de discussions et de difficultés. On peut faire l'hypothèse selon laquelle le travail en bibliothèque est relativement peu prescrit, comparé à d'autres professions. C'est ce qu'indique Clara, chargée de collections en BU : elle souligne que les objectifs « venus d'en haut » sont plutôt rares. Par exemple, ni les tutelles ni les directions ne prescrivent un nombre fixe d'animations, ou bien un nombre d'emprunts minimum à réaliser. Cette volatilité complique le travail de direction et de répartition des tâches. Victorien, à la tête d'un SCD, explique que certains personnels souhaitent avoir une fiche de poste extrêmement exhaustive afin de mieux cerner leurs tâches. Or c'est impossible selon lui car les fiches de postes doivent s'inscrire dans les référentiels compétences. Il préfère utiliser l'entretien professionnel pour détailler l'activité de chacun·e. En outre, pour lui, le temps de travail est comme « un gaz » : « On peut le comprimer comme on veut ».

Il y a des collègues, vous leur donnez dix heures pour faire une tâche, ils feront en dix heures ce que des collègues font en deux heures [...] Ça n'est pas la même façon de voir le temps, et de voir ce qu'on entend par concentration. On n'est pas tous égaux cognitivement parlant.

S'il refuse d'« avoir un mètre étalon, avec un contremaître qui dirait toutes les deux heures : « C'est terminé, on change ! » », il note qu'il y a « une ambiguïté » entre la polyvalence, « consubstantielle au métier de bibliothécaire », et le besoin de temps pour faire une chose précise. Maude, conservatrice, fait le même constat :

Une difficulté que j'ai, c'est d'évaluer la charge de travail. C'est hyper difficile de savoir si on donne trop à faire à un collègue, ou pas assez. Le travail est relativement difficile à quantifier, à part les heures de service public ou le nombre de documents à équiper. Tout n'est pas quantifiable et puis la perception de la charge de travail est très différente, d'une personne à l'autre.

Les professionnel·les font face à la question de l'ampleur de leurs tâches. Julien indique :

C'est ça en fait l'un des inconvénients de mon poste, mais c'est pas que le mien. Je crois que tous mes collègues ont plus ou moins la même chose. On s'éparpille un peu. J'aime ça l'éparpillement. [...]
Là, j'ai plusieurs choses différentes et je trouve de l'intérêt presque à toutes ces choses. Mais j'ai pas suffisamment de temps pour m'y investir plus pleinement.

Pierre, qui travaille lui en lecture publique, fait le même constat :

Ce qui demande le plus d’habileté, c’est la polyvalence. Le plus éreintant, c’est de passer d’un sujet à l’autre en l’espace d’un quart d’heure. Ça contraste [...], ce côté très « empressement » [...], avec l’esprit du lieu, [où] tout le monde dit : « Chut ! » ».

Pour O. Nguyen, la polyvalence caractérise un nombre important de postes. Et elle peut être frustrante pour certain·es professionnel·les :

Il y a des gens qui viennent en bibliothèque en se disant qu’ils auront du temps pour aller au fond des choses. Alors, en fait, ça dépend où on est, ça dépend sur quel type de poste on est, mais c’est pas vraiment la réalité. Voilà. Il y a des gens qui vont avoir besoin d’aller au fond des choses et qui [ne] pourront pas le faire sur un poste.

Cette question rejoint actuellement la préoccupation écologique, dont s’empare un nombre important d’institutions : est-il, par exemple, nécessaire de multiplier les animations et les intervenant·es extérieur·es (venu·es en transports polluants) ? L’injonction à la sobriété rejoint celle qui consiste à sortir d’une forme d’hyperactivité. L’enjeu de la polyvalence traverse aussi le discours « métier » ou le discours vocationnel, qui font du bibliothécaire un individu de plus en plus « couteau-suisse », au point que son champ d’actions soit difficile à borner. Les professionnel·les peuvent être amenés à investir des « angles morts » de l’action publique, raconte une encadrante. Cette dynamique est parfois légitimée par l’effacement d’autres services publics, faute de moyens¹⁴⁷, et par le puissant besoin d’être utile des bibliothécaires, décrit auparavant. Une vision critique du tiers-lieu – lieu pluriel par excellence – se développe d’ailleurs à ce titre. Nous y reviendrons en troisième partie.

(Se) fixer des limites : un enjeu majeur

L’activité des bibliothécaires cherche, dans plusieurs domaines, ses limites. Ces lieux constituent des moments d’interrogations sur le « travail bien fait ».

Le catalogage

Le problème de la « notice bien faite » est, selon O Nguyen, « un classique ».

Il y a des gens qui vont être sur du catalogage hyper descriptif, hyper complet et effectivement, ça sera très bien fait. Mais est-ce que c’est l’attendu ? C’est par rapport aux attendus qu’il faut juger. La personne pourra penser qu’elle, elle l’a fait complètement. Donc c’est du « travail bien fait », mais pas du point de vue de son supérieur qui n’attendait pas ça.

Effectivement, Marie, à la recherche d’un exemple de « travail bien fait » aborde spontanément la « notice bien faite ».

Maintenant que je maîtrise [le catalogage]. J’aime bien que la notice soit faite correctement jusqu’au bout, même si j’ai des collègues qui trouvent que je suis trop lente dessus, [que] j’en fais pas assez [de documents], que je [ne] vais pas assez vite. Est ce que je pourrais aller moins loin, par exemple sur les

¹⁴⁷ (Nos services publics 2023)

[autorités] Rameau ? [...] Je ne suis pas obligée d'en mettre autant. Je pourrais mettre la forme en 608, mais [en] 600, 606, 607, je pourrais ne rien mettre.

Elle sait que plusieurs collègues, avant elle et contrairement à elle, ne remplissaient pas ces champs. Aujourd'hui, certain·es continuent à lui rappeler qu'elle n'a pas besoin de « faire les 600 ». Mais cette interpellation s'oppose à la formation au catalogage qu'elle a suivie. Elle conclut donc : « J'ai trouvé à peu près ma technique pour faire et j'essaie quand même de nourrir ça. Ça, c'est ce que j'appelle le « travail bien fait » ».

Victorien, quant à lui, raconte qu'il a déjà fait face à des « ayatollah de la Dewey » au sein de ses équipes. Il inscrit cette tension dans le cadre d'une controverse entre encadrant·es et agent·es : ainsi, pour les cadres, contrairement à des collègues « arqueboutés », « la Dewey est un instrument, et pas une fin en soi ». Or les cotes trop complexes compliquent l'accès des étudiant·es aux collections. Il promeut un règlement de cet enjeu par le biais d'une discussion, seul à seul, avec l'agent·e concerné·e, et par un effort de pédagogie. Le but est alors de rappeler à la personne les motifs principaux de son travail : à savoir la facilitation de l'accès aux ressources documentaires – et non la fidélité à une règle technique. Dans les cas de Marie comme de Victorien, ce sujet n'est donc pas abordé collectivement¹⁴⁸.

La lecture et la veille

Plusieurs professionnel·les considèrent que la lecture ou le visionnage de documents, à des fins d'acquisition, de veille ou de valorisation, font partie de leur métier, tout en se plaignant de ne pas avoir de temps à y consacrer. Pierre raconte une anecdote : une collègue souhaitait faire une bibliographie avec les romans « coups de cœur » de la rentrée littéraire des bibliothécaires. Cette collègue se rend alors compte que personne n'a le temps de lire dans le service. Il sourit mais souligne que « c'est dramatique » car « on perd des personnels qualifiés sur le plan culturel », « des pointures dans [leur] domaine ». La sociologue C. Rabot souligne ce paradoxe qu'elle identifie dans les bibliothèques de la ville de Paris¹⁴⁹ : l'activité intellectuelle (lecture, visionnage, veille) est perçue comme fondamentale par l'extérieur, et aussi parfois par les professionnel·les, mais elle ne tient pas une place importante parmi leurs activités, ce qui peut créer une importante frustration¹⁵⁰. Candice, effectivement, souligne que son métier est un « métier intellectuel ». Elle n'a donc pas l'impression de pouvoir l'exercer adéquatement car elle n'a pas le temps de faire de veille, comme avant. Elle raconte être empêchée à cause d'une augmentation du nombre d'heures de service public, ce qui lui déplaît.

Julien saisit cette question d'abord sur le ton de l'amusement ; il « ironise », selon ses mots, lorsque des personnes lui demandent s'il passe son temps à lire des livres. Avant de devenir plus sérieux.

¹⁴⁸ Sur cette thématique, voir le mémoire consacré au métier de catalogueur·se de C. Philibert (à paraître, 2024). L'autrice développe des exemples de controverses professionnelles collectives possibles sur ce motif.

¹⁴⁹ (Rabot 2019)

¹⁵⁰ « [P]aradoxe d'un métier qu'on ne semble pouvoir faire bien qu'à condition de le nourrir d'un travail à côté, d'autant mieux consenti qu'il constitue la part du travail la plus valorisée et la plus valorisante, mais qui exige de transformer le temps privé en temps professionnel et d'avoir les moyens pour cela (notamment de ne pas avoir à côté un second métier fait de tâches familiales et ménagères) » (Rabot 2019, p. 221)

Oui, on lit évidemment. Enfin, la plupart d'entre nous. [...] Et surtout, on ne lit pas assez sur le temps de travail, on lit en dehors du temps de travail généralement. [...] Je ne m'interdis absolument pas de jeter un œil évidemment, sur les documents que j'achète et que je commande, que je reçois, que je traite, mais pas assez à mon goût. En fait, j'aimerais avoir plus de temps pour le faire, mais bref, c'est normal, on n'est pas payé pour lire. En effet, on est payé pour autre chose.

Là encore, les bibliothécaires ne semblent pas aborder ce sujet de façon collective.

L'accueil

L'accueil est, en bibliothèque, un sujet crucial; le discours « métier » lui accorde une place importante¹⁵¹. Il semble plus discuté en équipes que d'autres thématiques, comme la polyvalence, le catalogage ou la veille. À la médiathèque La Bulle d'Annemasse, par exemple, les bibliothécaires se sont questionnés sur les modalités d'aide aux personnes réalisant des CV ou des démarches administratives : ils ont établi qu'il était nécessaire de commencer par comprendre le besoin de la personne, avant d'estimer si elle avait besoin de réassurance, d'un coup de pouce ou bien d'une orientation vers un service plus qualifié¹⁵². Lors d'une intervention en ergonomie à la BnF, documentée dans le *Bulletin des bibliothèques de France*¹⁵³, les bibliothécaires participant·es discutent de la prescription et de l'indiscrétion : faut-il répondre simplement à la demande de ressources de l'utilisateur·e ? Ou bien faut-il le ou la questionner sur ses recherches, lui faire des propositions, au risque de passer pour inconvenant·e ?

Lors des entretiens, les professionnel·les sont quelques-un·es à se questionner : Qui, dans un collectif, devrait être en charge de l'accueil ? L'accueil est-il un travail ? Où doit-il s'arrêter ? Cécile, par exemple, est unanime : tout le monde ne devrait pas faire de « service public ».

On demande à tout le monde de faire du service public, on va dire de l'accueil au public. Ça c'est une hérésie, c'est une aberration. Il faudrait reconnaître, dans l'équipe, qui a les compétences pour accueillir du public et qui ne l'a pas. [...] Il y a des gens qui ne sont faits que pour travailler dans un bureau et notamment acquérir des ouvrages, par exemple. Ça, ils savent très bien le faire, mais ils ne sont pas bons face à un public. [...] C'est une question de compétence de chaque individu face à un contenu de poste.

Pour Axel, magasinier en BU, l'accueil a été une source de remise en question, son « plus grand défi ». Par « imprégnation de la culture interne », et aussi après une discussion avec la directrice de sa structure, il se rend compte qu'il doit « prendre différentes postures » et s'adapter aux différents publics. Il a un « déclic ».

J'ai mieux compris les codes, le vocabulaire et les attentes, en fait [...] J'ai dû m'assouplir. [Face] aux attentes du lecteur, c'est toi qui t'alignes.

D'autres sujets sont relevés par les personnes interrogées : le management, la nature de l'offre à fournir aux usager·es en lecture publique (faut-il proposer des séances

¹⁵¹ (Frocaut, Roche 2014)

¹⁵² (Bertrand 2020)

¹⁵³ (Bailleux, Bonhomme, Garel 2008)

de jeux vidéo ?), la formation des usager·es en contexte universitaire (quelle forme lui donner ? quelles thématiques doit-elle aborder ? faut-il faire des MOOC alors que l'enseignement est « question de relation » ?) et en contexte territorial (jusqu'où accompagner les personnes ?), le télétravail (faut-il le généraliser ?).

On remarque que les controverses abordées sont fondées pour beaucoup sur des différences générationnelles (de représentations, d'idéaux, de postures) : elles apparaissent d'ailleurs déjà dans l'article de D. Lahary¹⁵⁴ « qui a fait date »¹⁵⁵, consacré à « cinq générations » de professionnel·les. Ainsi dans le cas de l'accueil des publics, une conservatrice indique que le service public constitue pour certain·es collaborateur·ices « une corvée », si bien que l'augmentation de leurs heures, à cause de réductions de postes, les préoccupe. Pierre est d'accord pour dire qu'il y a « des visions du métier qui sont différentes ». Ainsi, des collègues n'apprécient pas qu'il fasse des efforts pour ramener des jeunes : « Il faut faire venir des ados, mais quand ils sont là, tout le monde n'est pas content ». Finalement, on constate que les interrogations liées au « travail bien fait » concernent particulièrement les mutations actuelles du métier de bibliothécaire. Ces mutations ont un impact important dans la vie des travailleur·ses, d'après leurs témoignages. Elles rencontrent parfois une régulation managériale, mais plus rarement des controverses collectives organisées.

Obstacles et complexités

Les conditions et l'organisation du travail

Les bibliothécaires identifient un certain nombre d'obstacles et de difficultés dans leur recherche du « travail bien fait ». Ces obstacles sont parfois liés à l'environnement de travail et à son organisation. La présente étude note des invariants dans leurs discours, mais la montée en généralisation est délicate. L'environnement de travail, les exigences physiques, mentales, émotionnelles, les rythmes, les perspectives d'évolution varient largement en fonction des situations et des personnes. 6 600 personnes travaillent en bibliothèques d'État, 27 200 en bibliothèques territoriales, avec le soutien de 70 000 bénévoles¹⁵⁶. Une importante littérature documente, aux États-Unis, la santé au travail des bibliothécaires¹⁵⁷. En France, elle existe pour la fonction publique¹⁵⁸, via les enquêtes de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère du Travail notamment¹⁵⁹, mais dans une moindre mesure pour le champ culturel¹⁶⁰ et les bibliothèques.

Quand on leur demande s'ils ont déjà fait face à des absurdités, les professionnel·les répondent tous·tes par l'affirmative. Ils évoquent des événements

¹⁵⁴ (Lahary 2005)

¹⁵⁵ (Schreiber 2023, p. 59)

¹⁵⁶ (Bibliothèque de l'Enssib 2022)

¹⁵⁷ (Wilkins Jordan 2014; Katopol 2015; Sloniowski 2016; Kendrick 2017; Hahn 2019; Kendrick 2020; Smith, Bazalar, Wheeler 2020; Weyant, Wallace, Woodward 2021a; 2021b; Urban Librarians Unite 2021; Corrado 2022; Glusker et al. 2022; Henry, Croxton, Moniz 2023; Kendrick 2023)

¹⁵⁸ (Vincent 2023)

¹⁵⁹ (Davie 2014; DARES 2014)

¹⁶⁰ (Schoonbrood 2019)

ponctuels ou des décisions prises à un niveau supérieur que la bibliothèque (échelon national, ou institutionnel). Marie trouve le système résolument lent, alors qu'elle a connu des milieux professionnels offrant plus d'autonomie, auparavant. Interrogés sur leurs conditions professionnelles, plusieurs personnes se considèrent « chanceuses » dans la mesure où leur profession n'inclut pas d'enjeux vitaux ou bien d'objectifs inaccessibles. Pierre témoigne :

Ce qui se passe dans la société t'influe. [La question du] temps de travail, la contraction de la masse salariale te touchent. Le travail prend beaucoup de place dans la vie, un peu trop. Mais on n'est pas mal loti : je ne travaille pas à la banque, dans l'immobilier, dans une compagnie d'assurance. Si je me plante, il n'y a pas mort d'hommes. La pression est relativement facile à évacuer, les enjeux ne sont pas délirants. [...] Il n'y a pas d'énormes sommes d'argent en jeu.

La question du salaire est abordée sur le ton de l'humour : « Je ne fais pas ça pour l'argent », s'exclament ainsi plusieurs d'entre eux. Une contractuelle néanmoins identifie sa situation comme précaire et désagréable.

L'organisation du travail se révèle parfois inhibitrice, sans être inéluctable. Héléna, chargée de faire des plannings de service public pour une bibliothèque de lecture publique, se souvient avoir dû faire face à des collègues qui l'interrompaient régulièrement, au point qu'elle ne pouvait plus réaliser sa tâche. D'autant plus qu'ils pouvaient se montrer en colère, voire agressifs :

Tu as des personnes qui peuvent arriver en colère, qui peuvent t'agresser, qui peuvent te dire : « Mais pourquoi je suis deux fois de suite au planning ? ». Voilà, il faut que tu arrives à leur faire comprendre que tu gères une équipe de 17 personnes.

Elle réussit néanmoins à mettre en place des procédures que ses collaborateur·ices respectent et dont elle est fière. Son travail peut se réaliser de façon plus fluide. Axel pointe lui des « petites procédures », des « petites bizarreries » qui lui déplaisent. Tout en assurant qu'il ne se sent pas « au pied du mur ». Margot a connu plusieurs types d'organisation du travail en bibliothèque, au gré des postes : elle tire de cette expérience la conscience que chaque mode a un impact fort. « Certaines personnes laiss[aient] place au vrai dialogue », d'autres, non.

Marie trouve les outils de catalogage « hors d'âge ». Elle aborde aussi la question de la formation : elle trouve que cette dimension pourrait être améliorée en bibliothèque. La maîtrise de l'informatique lui manque.

Un problème abordé est celui du sentiment d'urgence. Pour O. Nguyen, il importe de se demander si on a « les possibilités de bien faire ». Or ces possibilités sont, selon elle, contrariées en ce moment par des « questions de temps, des questions d'organisation qui font qu'on a un travail quand même très décousu ».

Le temps est haché par rapport à toutes les plateformes qu'on peut utiliser au sein de son travail, toutes les questions de mail qui font qu'on a une [...] charge mentale : [...] on a du mal à se libérer du temps, de la réflexion pour avoir une pensée réflexive sur son travail. On est souvent dans l'urgence [...] confrontés à régler des absences, régler des problèmes de fonctionnement, d'outils mais aussi d'organisation générale qui font que c'est difficile de penser le « travail bien fait ». [...] C'est un peu de l'efficacité. Jusqu'où on peut aller dans ces conditions-là ?

Ce constat rejoint celui de l'ergonome C. Gaudart et du statisticien S. Volkoff, auteur·ices en 2022 de *Temps pressé*, ouvrage sous-titré : *Pour une écologie des temps de travail*. Ils mettent en avant le raccourcissement des délais, le cumul de contraintes de temps plus ou moins (in)compatibles entre elles, les tâches imprévues, les horaires plus dispersés, les accélérations des changements et des mobilités. Cet enjeu concerne tout particulièrement les cadres¹⁶¹. De fait, aucun·e bibliothécaire interrogé·e ne trouve sa charge de travail excessive, en revanche plusieurs signalent devoir se dépêcher. Ils indexent cet empressement à l'exigence de polyvalence de leur métier. Aucun·e ne discute du changement et de son corollaire, « l'accompagnement au changement », sauf Victorien : il a été confronté, en tant que directeur, à des personnels qui l'ont accusé de les empêcher de faire du « bon travail », en raison d'un changement pour lequel il plaidait. Les bibliothécaires ne semblent pas rétifs au changement dans l'absolu.

Les relations humaines et le conflit

Les relations humaines sont présentées par les personnes interrogées comme ce qui réclame le plus d'habiletés dans leur travail. Ce constat concerne d'abord le travail auprès des usager·es. Une agente aborde la question de la gestion des violences, des incivilités, qui sont contraignantes, bien que rares, selon elle¹⁶². Pour Adeline, « il faut savoir se faire écouter quand un usager devient encombrant, se faire respecter », elle a affaire à « des gens un peu particuliers, un peu à l'ouest » dans sa bibliothèque municipale. Pour Pierre, cet enjeu n'est pas « assez valorisé » alors que « le tact » est central. Le travail en bibliothèque se caractérise bien par une forte composante de gestion émotionnelle¹⁶³. Les personnes relatent aussi des situations de travail collaboratif qui demande des efforts. Ainsi, une personne se plaint de collègues qui « gèrent mal leurs émotions ». Il faut, selon Adeline, maintenir le dialogue, trouver ses solutions, être force de propositions. Héléna explique écouter « sans se laisser envahir », ce qui n'est « pas simple ». Maude, qui dirige une équipe, fait en sorte de « maintenir au quotidien de la disponibilité » et « de l'écouter ». Il lui importe « d'être toujours au top », car il est compliqué « d'être de mauvaise humeur ».

Quelques bibliothécaires considèrent que la culture de la controverse professionnelle n'est pas très développée dans leur structure. Marie indique ne pas recevoir de remarques, ou *feedback*, de la part de ses collègues. Nous lui demandons si elle souhaiterait que ce soit le cas. Elle répond :

Oui, des fois, c'est un peu frustrant, je trouve. Même si c'était des retours négatifs, par exemple. [...] C'est vraiment plutôt avoir des retours, quels qu'ils soient.

Elle voudrait aussi avoir plus de reconnaissance de sa hiérarchie : « C'est rare que j'aie des commentaires proprement dits »¹⁶⁴. Candice « n'attend plus d'être félicitée pour son travail ». Selon Louis, le conflit est relativement mal vécu dans le monde

¹⁶¹ (Gaudart, Volkoff 2023)

¹⁶² (Jarry, Lahary 2015)

¹⁶³ (Hochschild, Fournet-Fayas, Thomé 2017)

¹⁶⁴ Voir le mémoire d'A. Tarrago pour une explicitation approfondie du sujet de la reconnaissance en bibliothèque : (Tarrago, Larroche 2020)

des bibliothèques, les relations sont « trop policées », à la différence d'autres environnements professionnels dans lesquels il a évolué.

Les griefs ne sont pas évoqués de manière directe. Souvent, ça passe par la bande, par une expression de mal-être auprès d'un autre service et puis on apprend que quelqu'un n'est pas content [...] On est toujours dans la crainte de s'exposer aux reproches, d'être agressif avec un collègue, simplement en lui disant ce que l'on pense de ce qu'il fait, de ce qu'il dit. Je ne suis pas en train de dire qu'on doit donner libre cours à ses pulsions agressives, mais une forme de règlement des tensions plus direct me semblerait parfois souhaitable.

On lui demande s'il pense qu'un dispositif d'institution du conflit serait intéressant. Il répond :

Ce serait peut-être intéressant qu'il y ait une ou plusieurs personnes dans les structures qui puissent servir de médiateurs dans les tensions de manière informelle, c'est à dire que ce soit reconnu, mais que ce soit informel. C'est à dire que ça [le dispositif], c'est la phase intermédiaire, avant que ça devienne un véritable problème. Mais qu'il y ait une ou deux personnes qui aient cette fonction-là de médiation, quand il y a une situation professionnelle qui est compliquée pour quelqu'un qui a du mal à en parler, qui n'ose pas, qui a peur, qui, voilà, qui peut être dans une situation de fragilité et ça laisse « couvrir » les choses et ça finit par prendre des proportions que ça ne devrait pas prendre.

Finalement, le « travail bien fait » constitue un enjeu important de l'expérience des professionnel·les. Associé au sens du service public, il est un moteur individuel et collectif puissant. L'organisation du travail, les relations de travail ont un impact sur la qualité, pour les bibliothécaires. Par ailleurs, le « travail bien fait » est l'objet d'interrogations qui ont trait à l'évolution du métier et à son caractère possiblement « illimité ». Ces questionnements ne sont pas toujours problématisés collectivement.

SOUTENIR UNE CULTURE DU « BIEN FAIRE » EN BIBLIOTHÈQUE

MANAGER LE TRAVAIL

Le « travail de management »¹⁶⁵, entre complexité et déni

Le management est un levier important de santé au travail

Au fil de notre recherche, la figure du manager a pris une importance particulière. En effet, il apparaît comme une fonction pivot dans les discours des bibliothécaires : il est parfois un vecteur d'opportunités, parfois désigné comme responsable de difficultés collectives. Quelles missions doit-il avoir, aux yeux des sciences du travail ? Quelle est son utilité ? Le « management bien fait » semble avoir une incidence toute particulière sur le « travail bien fait ».

Un levier d'action majeur de la santé au travail est dans les mains des responsables d'équipes. Et la santé au travail implique aussi une meilleure performance des travailleur·ses : les coûts cachés des défauts de management, du manque d'attractivité du travail, sont estimés en moyenne à 20 000 euros de perte de productivité par personne et par an. Ainsi entre 4% et 8% du PIB français seraient « en réserve », dans les mains des managers¹⁶⁶. La rentabilité de l'investissement potentiel dans l'attractivité du travail est estimée en moyenne à 400%¹⁶⁷. Le rôle et l'influence des encadrant·es sont très souvent abordées par les personnes interviewées. Ainsi, Margot estime que « c'est pas facile pour les encadrants, au vu des demandes des président·es », pourtant elle a pu en voir « beaucoup plus derrière leurs équipes, à les soutenir », ce qu'elle juge très positivement.

En bibliothèque, le management est tout particulièrement le fait des personnels de catégorie A. Ces dernier·es ont, en outre, parfois la charge du travail de direction, c'est-à-dire de management stratégique des organisations¹⁶⁸. Il concerne plus largement toute personne chargée de relier stratégie (qui correspond au travail de direction) et tactique (qui correspond au travail opérationnel)¹⁶⁹. Ainsi, des personnes de catégories B et C peuvent être amenées à avoir des missions d'encadrement de proximité. Le management constitue une activité récente : selon F. Hubault, c'est l'ingénieur qui tenait une place clef dans l'organisation taylorienne du travail, puisque c'était lui qui était chargé de concevoir en amont les modes de production ; les travailleur·ses avaient ensuite charge d'exécution. La fonction managériale a émergé lorsque les collectifs ont dû répondre aux fluctuations des activités, en particulier dans le cadre de l'économie de services. Le manager se constitue alors comme figure proche du collectif, en prise avec les risques du travail réel et avec la mission d'y répondre. Comme l'explique M.-H. Koenig :

¹⁶⁵ (Hubault 2013)

¹⁶⁶ (Lorenzi et al. 2023, p. 169)

¹⁶⁷ (Lorenzi et al. 2023, p. 170)

¹⁶⁸ Cette sous-partie fait plutôt référence au travail de management des personnes.

¹⁶⁹ (Koenig 2018a, p. 218)

Dans le secteur public [...], le quotidien se heurte à des logiques et des enjeux contradictoires, qu'ils soient gestionnaires, techniques, sociaux ou même éthiques. La conciliation des « règles de l'art » et de ces enjeux produit au quotidien des contradictions. Ces contradictions qui ne se résolvent pas spontanément nécessitent une médiation [...] [C]ela relève du *travail d'organisation*¹⁷⁰.

Le management consiste en un effort de liaison : il faut tenir les deux registres du travail, prescrit et réel, et deux types de coopération, horizontale (avec son équipe) et verticale (avec les directions, les décisionnaires administratives et politiques). Pour J. Prost et Q. Le Guevel, bibliothécaires et podcasteurs, le·a chef·fe « protège la structure », garantit « l'intégrité du projet [de la bibliothèque] », manie « l'horizontalité dans les rapports avec les collègues » et « la verticalité dans ses rapports avec les tutelles ». Il « met de l'huile dans les rouages », « prend de la hauteur de vue sur le fonctionnement de la bibliothèque », dispose de « la mallette à outils collaboratifs », en bref, se charge de « *prendre soin* des besoins des gens et de leur donner les moyens des ambitions [partagées] »¹⁷¹.

Le management fait face au problème de l'idéalisme de la prescription

Pour S. Binet, « [ê]tre un bon cadre, aujourd'hui, c'est faire ce qu'on nous demande sans faire de vague : c'est [...] un énorme problème, qu'il faut changer en profondeur »¹⁷². La sociologue M.-A. Dujarier¹⁷³ elle constate un défaut de travail d'organisation, qui a une incidence extrêmement lourde sur les travailleur·ses de première ligne. Elle estime que la prescription n'est plus construite dans l'acte, mais qu'elle se constitue en évitement du réel. Dans le cadre de la fonction publique, cet évitement prend par exemple la forme de l'injonction à « faire mieux avec moins de moyens », dans un contexte où les besoins sociaux se multiplient (augmentation du nombre d'étudiant·es à l'université, de personnes âgées, de personnes précaires, nouveaux enjeux liés au numérique)¹⁷⁴. Ce système perdure grâce aux injonctions à l'autonomie et aux plaidoyers pour les compétences individuelles.

La prescription est telle qu'elle suppose un travailleur idéal, toujours au mieux de sa forme, s'appuyant sur des dispositifs techniques ne tombant jamais en panne et s'adressant à des clients nécessairement coopératifs.

La sociologue explique que l'absence de limites est devenue une norme, une quête même – celle de la performance, de la perfection – produisant une forte incertitude parmi les opérateur·ices de terrain. Ils méconnaissent le cadre et le but de l'action, et les moyens d'y accéder ; ils sont incapables de juger l'action au vu de l'infinité de critères : « Tout est faisable, tout est possible, rien n'est limité »¹⁷⁵. Or c'est ici que le travail de management démontre son importance, par la faculté qu'il peut avoir de problématiser et contextualiser l'action. Pour Pierre, l'arrivée d'une

¹⁷⁰ (Koenig 2018a, p. 220)

¹⁷¹ (*Tous égaux, mais toi pas trop ... l'horizontalité dans les bibliothèques - Deux connards dans un bibliobus* 2023)

¹⁷² (Lorenzi et al. 2023, p. 65)

¹⁷³ (Dujarier, Gaulejac 2006)

¹⁷⁴ (Nos services publics 2023)

¹⁷⁵ (Dujarier, Gaulejac 2006, p. 223)

encadrante a ainsi été une source extraordinaire de renouveau, alors qu'il n'avait plus d'objectifs et que son plaisir au travail s'étiolait.

Avant, j'avais pas de responsables. Les missions [n']étaient pas claires. J'étais pas « drivé », il n'y avait pas de résultats obtenus. [...] Si personne ne me dit quoi faire, [...] le travail, c'est compliqué qu'il suive.

Faute d'un travail d'organisation correct, ce sont les travailleur·ses de première ligne qui sont sommés de faire face à des contradictions insupportables, jusque dans l'interaction avec les usager·es, alors que ce sont souvent les opérateur·ices les plus précaires. Ce phénomène est le terreau de souffrances multiples. M.-A. Dujarier observe alors des postures types : le recours à une pratique routinière, en cessant d'y « mettre du sien » ; la déconnexion du terrain ; les efforts pour tenter de faire coïncider la prescription idéale avec le terrain ; la résistance. Pierre, par exemple, est obligé de « faire vite » alors qu'il lui faudrait du temps. Médiateur numérique, il a pour mission d'accompagner les personnes en situation d'illectronisme vers une certaine maîtrise des outils informatiques. Étant donné le nombre de personnes qui ont besoin de ses services, la rareté des créneaux disponibles (il est le seul à proposer cette activité et il doit assurer des créneaux de service public en sus), les ateliers ne durent que deux heures. Comme l'autonomisation de ses élèves prend du temps, il est amené à dépasser les heures indiquées. Ses collègues se chargent régulièrement d'assurer les minutes de service public qu'il « mange ». Le collectif se constitue ainsi en ressource fiable. Pierre ne correspond pas à l'idéal de la prescription, il accepte de « tricher » ouvertement, mais la confiance qui existe dans l'équipe, et le rejet de postures individualistes, permettent au « travail bien fait » de se faire. Cet équilibre est néanmoins très précaire, et il est d'ailleurs mis en danger par le projet d'extension horaire de sa structure, sans abondement de moyens.

Le management doit se saisir du problème du « travail sans fin »¹⁷⁶

M.-A. Dujarier souligne que l'idéal de performance suppose un « travail sans fin ».

La normalisation du travail et la banalisation du déni des limites dans le travail induisent une représentation littéralement infinie de celui-ci. Toute action n'est qu'une contribution éphémère à un progrès lui-même indéfini et infini [...] Le travail pour le sujet n'est alors plus une perspective mais une ligne de fuite.

Pourtant, la perfection n'est pas un idéal viable. Comme l'explique le biologiste O. Hamant : « Le secteur où la performance est justifiée est les services d'urgence où l'efficacité est vitale. Mais faut-il appliquer ce principe d'urgence partout ? »¹⁷⁷. Le travail vivant au contraire réclame des « moments de clôture, de bilans, de contemplation de l'objet construit », des moments aussi de « discussions sociales », pour « se rendre compte de la situation »¹⁷⁸.

Faire à l'urgence, la tentation du pouvoir [ou du manager, ndlr] serait de dire « assez parlé, il faut agir, puisque parler ne sert plus à rien ». En réponse, comme le dit le psychologue Jacques Variengien, « c'est justement de ça qu'il faut parler ». Dans le monde de la performance, on va trop vite vers la solution

¹⁷⁶ (Dujarier, Gaulejac 2006, p. 265)

¹⁷⁷ (Hamant 2023, p. 8)

¹⁷⁸ (Dujarier, Gaulejac 2006, p. 265)

sans remettre en cause la pertinence des questions. Obnubilé par le contrôle, on a même peur de ce que ses propres paroles ouvertes pourraient révéler de soi aux autres. Au contraire, l'acte de parler est essentiel pour se penser, la verbalisation laissant échapper des vérités ou des intuitions qui, sinon, seraient diffuses, enfouies, refoulées, ou encore biaisées par des clichés et des automatismes. Parler pour parler a donc un rôle essentiel : réorganiser ses pensées. Ce temps perdu, cette contre-performance, devient un prérequis indispensable avant de décider de la robustesse¹⁷⁹.

Selon les analystes du travail contemporain, celui-là devient plus intense, il peut parfois être une course. Cette accélération repose sur la prégnance de l'idéal de performance. Le manager a un rôle de protection de la santé des travailleur·ses à jouer.

Le « management du travail [bien fait] »¹⁸⁰

Traduire la prescription, soutenir les collaborateur·ices

Face aux défis lancés par le travail contemporain, quelles formes et pratiques managériales ? Les managers semblent être, comme dirait M.-H. Koenig, « dans l'œil du cyclone »¹⁸¹. Elle ajoute, citant le professeur en sciences de gestion M. Detchessahar, « loin d'être le problème [même s'il y contribue parfois] le management est la solution », face à la nécessité de permettre aux équipes de donner du sens à leur travail, grâce au « repérage des tensions, [à l'] arbitrage, [à la] fabrique de compromis ». Cette posture se distingue fondamentalement d'un rejet du cadre et de ses règles, comme l'avait vu la militante J. Freeman, dans un texte devenu emblématique intitulé « La tyrannie de l'absence de structure »¹⁸². Elle se distingue aussi d'une conception qui refoulerait le management comme un travail (c'est-à-dire un « art » à s'approprier, dans lequel échouer, une pratique à répéter, à moduler et à créer), en le limitant à des dispositions innées propre à certaines personnes. Le manager doit s'assumer, au risque de mettre en danger la santé de ses collaborateur·ices, et de se laisser glisser dans un mouvement néfaste qu' A. Brault-Moreau appelle « le syndrome du patron de gauche »¹⁸³. En bref, le management du travail ne relève ni de l'autoritarisme, ni d'une anomie organisationnelle. Il consiste à :

- assurer un rôle d'interface (entre les tutelles et les équipes) et d'organisation du travail, c'est-à-dire adapter et négocier la prescription au quotidien, prendre en compte la parole des travailleur·ses au sein d'espaces de discussion du travail, instruire le débat, produire un cadre évolutif (règles, modalités) qui favorise l'autonomie et la prise d'autonomie, formuler les contraintes ;
- soutenir la réalisation du travail, à travers :
 - un soutien matériel et instrumental, qui intègre des marges de manœuvre ;

¹⁷⁹ (Hamant 2023, p. 25)

¹⁸⁰ (Conjard, Lanouzière 2014)

¹⁸¹ (Koenig 2018a, 217)

¹⁸² (Freeman 2003)

¹⁸³ (Brault Moreau 2022)

- un soutien informatif, c'est-à-dire apporter des informations, des connaissances susceptibles d'aider à la résolution d'un problème ou la compréhension d'une situation (changement, conflit, etc.) ;
- un soutien d'estime, c'est-à-dire avoir une attitude d'encouragement, de reconnaissance, favoriser la confiance ;
- un soutien émotionnel ; c'est-à-dire savoir écouter, montrer de l'empathie¹⁸⁴.

Le management du travail se construit dans le rejet de pratiques « pathogènes » fabriquées par le détournement des liens de subordination, des règles disciplinaires, du pouvoir de direction, du pouvoir d'organisation¹⁸⁵. Pour la psychologue du travail M. Pezé, ces pratiques sont constituées d'attitudes déstabilisantes pour les employé·es, et pas toujours interdites en droit. Cela concerne des faits tels que « prescrire des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable, ce qui sera reproché dans un second temps », « enjoindre de prioriser des tâches dont le degré d'urgence est présenté comme similaire », « imposer la prescription au pied de la lettre, au détriment du travail qu'elle est supposée organiser », « envahir cognitivement, intellectuellement et physiquement, hors du temps de travail – par le biais des nouvelles technologies de l'information », « obliger le travail en apnée, entraînant la perte des temps de répit physiologique, cognitif et psychologique »¹⁸⁶. Au contraire, pour M. Detchessahar, le manager doit se poser comme un soutien des dynamiques communicationnelles autour du travail, au service d'une « entreprise délibérée »¹⁸⁷. Ce modèle rappelle ceux tels que le « *servant leadership* », ou le « management 3.0 », qui considèrent le cadre comme au service de ses subordonné·es afin d'atteindre un objectif commun.

Quelques obstacles

Le travail de « management du travail » n'est pas sans difficultés. D'abord, il doit se déployer malgré les difficultés structurelles détaillées plus haut : l'idéalisme de la prescription, les phénomènes d'urgence et d'accélération. Ensuite, l'activité de mise en discussion a un coût individuel pour tous les travailleur·ses, *a fortiori* pour les travailleur·ses du management : parler en public expose et met en situation de vulnérabilité ; les rapports sociaux peuvent être violents ; partager l'information constitue une forme de perte de pouvoir (dans la mesure où « savoir, c'est pouvoir ») ; ces espaces sont des lieux de responsabilisation, qui favorisent les engagements mutuels. La difficulté est aussi d'accepter une certaine familiarité avec le malaise et l'incertitude. Pourtant, « être dans l'inconfort va de pair avec la responsabilité », selon la militante S. Schulman¹⁸⁸. La psychiatre H. Chaigneau elle revendique la nécessité de « laisser s'installer et triompher paisiblement l'attitude qui consiste à regarder le conflit en face, et voir ce qu'on peut en faire, et arriver par une analyse tous ensemble à distinguer le compromis inévitable de la compromission

¹⁸⁴ (ANACT 2015)

¹⁸⁵ (Pezé 2023)

¹⁸⁶ (Pezé 2023)

¹⁸⁷ (Detchessahar, Clot 2019)

¹⁸⁸ (Schulman, Notéris, Géré 2018) Elle écrit aussi : « Notre concept du bonheur exclut toute question gênante ou toute vérité susceptible de mettre certaines personnes mal à l'aise. Être mal à l'aise ou mettre des personnes mal à l'aise est considéré comme anti-social puisque la révélation de la vérité fragilise dangereusement la suprématie. En conséquence, dans notre société, le bonheur des privilégié·es est basé sur le fait de ne jamais se mettre en position d'avoir à rendre des comptes ».

condamnable ». Elle ajoute : « [C]haque fois que nous ne faisons pas ce *travail*, je crois que nous sommes complices de la compromission qui nous est constamment proposée »¹⁸⁹.

Pour M. Detchessahar, le management du « travail bien fait » fait concrètement face à deux types d'empêchements. Le premier relève du « travail au chevet des machines de gestion » : les cadres se retrouvent souvent bloqués à leur poste, la faute à des outils techniques qui les mobilisent. Ils doivent renseigner des plannings de service public, transmettre des indicateurs et répondre à des enquêtes (par exemple, les requêtes de l'eSGBU ou de l'observatoire de la lecture publique), écrire des comptes rendus (par exemple, des comptes rendus de réunions, d'entretiens professionnels). « L'hypertrophie de l'information semble chasser la communication »¹⁹⁰. Ce phénomène semble massif : une étude de 2016 établit que les employé·es de bureau américain·es consacrent de moins en moins de temps à leurs activités « cœur de métier », par exemple¹⁹¹. Q. Le Guevel et J. Prost estiment d'ailleurs avoir connu des cadres des bibliothèques peu épanoui·es car obligé·es de prendre en charge des tâches telles que « faire des plannings », « s'arracher les cheveux à valider des congés », ou encore « organise[r] des visites d'architecture de la bibliothèque »¹⁹². Le second empêchement repéré par M. Detchessahar est le « travail en réunions », qu'il s'agisse des réunions d'informations ou bien des réunions de gestion de projets. La première, souvent descendante, n'est pas spécifiquement favorable à l'appropriation et aux apprentissages car elle repose sur l'idée fallacieuse qu'il est possible de « consommer » les données pour les internaliser : au contraire, l'appropriation nécessite « une traduction et une opérationnalisation pour rapprocher l'information du concret de l'activité »¹⁹³. Les secondes se fondent avant tout sur la conception et le suivi d'un projet, perdant souvent de vue le travail réel. Enfin, les managers interrogés parlent tous de difficultés humaines, de personnes dont ils ont la charge sans pouvoir les accompagner adéquatement, par exemple dans le cas de troubles psychologiques ou de difficultés relationnelles fortes. Il faut parfois s'occuper de personnels « inadaptés au monde du travail », selon un témoignage. Or ces situations prennent un temps important et les mettent face aux complexités du « travail bien fait ».

Finalement, au vu de son rôle crucial, il semble important de plaider pour un accompagnement accru des managers. Car le « travail de management bien fait » ne peut s'imaginer sans le soutien de politiques publiques¹⁹⁴, sans un appui hiérarchique et sans le déploiement de formes organisationnelles capacitaires. Les encadrant·es doivent notamment pouvoir disposer des ressources nécessaires et d'un pouvoir

¹⁸⁹ (Chaigneau 2011)

¹⁹⁰ (Detchessahar 2013, p. 65)

¹⁹¹ En 2016, ils consacrent 39% de leur temps de travail à leurs activités « cœur de métier ». Le reste est constitué par de la lecture d'e-mails (16%), des réunions utiles/productives (11%), des tâches administratives (11%), ou des réunions inutiles (10%) (Graeber, Roy 2019, p. 62). Pour l'économiste et anthropologue D. Graeber, cela signale la « bullshitisation » en cours de l'ensemble des métiers.

¹⁹² (*Tous égaux, mais toi pas trop ... l'horizontalité dans les bibliothèques - Deux connards dans un bibliobus* 2023)

¹⁹³ (Detchessahar 2013, p. 66)

¹⁹⁴ Cette dynamique sera peut-être rendue possible grâce au programme Fonction publique +, un « programme de transformation des collectifs de travail dans la fonction publique », faisant suite au « plan de transformation managérial » (DGAFP, DITP, DIESE), au guide espace de discussion au travail (DGAFP) et au programme de transformation des espaces de travail (DIE). La consultation des agent·es ayant pris fin à l'automne 2023, huit engagements concrets devraient voir le jour.

d’agir adéquat. Le « management bien fait » a un rôle majeur à jouer en faveur du « travail bien fait ».

Vers une organisation apprenante

Développer un environnement favorable au pouvoir d’agir

Le travail de management se conçoit difficilement sans un environnement soutenant ou capacitaire. La culture du « bien faire » englobe aussi une réflexion sur les organisations, en particulier les « organisations apprenantes »¹⁹⁵. Cette théorisation remonte aux États-Unis des années 1990, elle est déployée par P. Senge en opposition aux approches gestionnaires fondées sur la planification et la rationalité instrumentale. L’apprentissage y est dépeint comme la seule source durable de pérennité des structures. Les organisations apprenantes sont orientées vers les travailleur·ses et s’appuient sur des pratiques managériales participatives ; elles promeuvent la créativité, l’ouverture et l’expérimentation. Elles favorisent l’acquisition de compétences, la réflexivité et le partage d’informations et de connaissances. Les opérateur·ices sont autonomes ; leur activité est riche : ils développent de nouvelles habiletés, résolvent des problèmes, font face à la complexité ; leurs tâches sont peu répétitives. Ils sont polyvalents et dédient du temps à l’exploration et à l’analyse des besoins des usager·es. Cette acception est parfois opérationnalisée sous la forme des « organisations agiles », qui désignent des équipes faisant de l’impératif de transformation et d’adaptation aux changements un processus continu, et non une réponse ponctuelle à une crise. L’organisation est souvent la plus horizontale possible, centrée sur un fonctionnement en petites sous-unités et équipes. L’autorité formelle est réduite et les procédures le moins uniformisées possible. La standardisation n’intervient qu’en cas de nécessité. Le pilotage met l’accent sur la fin (un résultat donné) plutôt que sur les moyens (contrôle des processus de conception, formalisme). La méthodologie agile prône des boucles itératives pour favoriser l’apprentissage collectif. Les études indiquent que l’instauration de l’apprentissage au cœur de l’organisation s’échelonne sur environ dix ans¹⁹⁶ : il est nécessaire de garder à l’esprit que c’est un processus complexe, à considérer sur le temps long.

Ces théories s’hybrident aisément avec les sciences du travail. Avoir un travail qui permet d’apprendre et pouvoir faire un travail de qualité sont des leviers majeurs du bien-être professionnel¹⁹⁷. Une organisation apprenante serait une structure capable de ne plus éviter les conflits pour son confort individuel, et de construire la robustesse du collectif sur les contradictions internes. Pour le biologiste O. Hamant, il s’agit de passer de l’ « adaptation » à l’ « adaptabilité ».

Dans un monde turbulent, il nous faudra basculer de l’adaptation vers l’adaptabilité. [...] [D]ans le cas de l’adaptation, il faut renforcer ses points forts, optimiser les solutions pour être mieux à même d’atteindre l’objectif prévu et le plus vite possible ; dans le cas de l’adaptabilité, il faut au contraire se construire sur ses multiples points faibles, c’est-à-dire profiter du jeu dans les rouages pour augmenter les marges de manœuvre, créer de nombreux liens

¹⁹⁵ (Pérales 2015)

¹⁹⁶ (FHF 2018, p. 46)

¹⁹⁷ (Lorenzi et al. 2023, p. 114)

et finalement nourrir la diversité des solutions afin de faire face à un monde imprévisible¹⁹⁸.

Il ajoute :

Quand on est très adapté, on s'est nécessairement spécialisé. Les investissements pour aller dans la voie choisie ayant un coût élevé, on a dû renoncer à certaines compétences jugées inutiles. Au contraire, quand on est adaptable, on ne peut pas aller très vite, parce que de nombreuses ressources sont utilisées pour maintenir des compétences inutiles à court terme, mais potentiellement utiles à plus long terme. Ces deux options, adaptation et adaptabilité, sont pertinentes en fonction du milieu dans lequel elles se développent : le monde durable appelle l'adaptation et le monde instable, l'adaptabilité¹⁹⁹.

L'ergonomie elle-même se développe aujourd'hui à partir du discours de l'économiste et philosophe indien A. Sen sur « l'environnement capacitant ». L'ergonome P. Falzon le décrit comme « un environnement favorable au développement du pouvoir d'agir des individus et de leurs dispositions à apprendre. Le pouvoir d'agir est à l'intersection de la capacité d'agir – qui représente une potentialité, un ensemble de ressources mobilisables en situation par un sujet, et des conditions propres aux situations dans lesquelles les sujets sont engagés »²⁰⁰. Il rejoint l'organisation apprenante en ceci qu'il permet aux individus d'avoir de l'autonomie, du temps, des marges de manœuvre pour apprendre et des occasions de construire collectivement des savoirs professionnels.

L'agilité organisationnelle en bibliothèque

L'adoption par les bibliothèques, institutions culturelles, de modèles provenant de la production de biens et de services ne va pas de soi. D'ailleurs, les innovations sont difficiles à appliquer telles quelles. Une intervention qui cherche à améliorer le travail d'équipe peut devenir formalisée et descendante. Les hiérarchies sont tentées de faire de la rétention d'informations, « d'encourager des comportements de « chasse gardée » classiques dans les organisations bureaucratiques »²⁰¹. Le changement doit se construire avec les membres motivés de l'organisation, dans leur diversité. L'agilité « apporte une toute autre philosophie : celle du « faire avec », de la co-construction du changement au fur et à mesure qu'il se dessine [...] Les destinataires/bénéficiaires et parties prenantes/communautés peuvent réellement collaborer, expérimenter, tester, innover et inventer les comportements les plus appropriés pour répondre à un objectif stratégique et aux bénéfices du changement »²⁰².

Le recours aux méthodes agiles en bibliothèque est documenté par le travail de mémoire ENSSIB²⁰³ d'A. Scalla : elles concernent seulement trois établissements à la date de rédaction (INIST, BnF, Archives nationales), mais gagneraient à être implémentées plus avant, par exemple pour l'élaboration et l'amélioration continue

¹⁹⁸ (Hamant 2023, p. 17)

¹⁹⁹ (Hamant 2023, p. 17)

²⁰⁰ (Environnement capacitant 2024)

²⁰¹ (FHF 2018, p. 47)

²⁰² (FHF 2018, p. 47)

²⁰³ (Scalla, Illiano 2017)

d'une charte documentaire, selon l'autrice²⁰⁴. Un ouvrage de 2015, sous la direction de C. Pérales, investit quant à lui les pratiques apprenantes²⁰⁵ au sein du champ professionnel. Il aborde des projets qui constituent un premier contact avec ce type d'organisation pour les personnels. L'accent est mis sur l'importance de l'encadrement, en même temps que sur un travail laissant la part belle aux essais, bilans et réajustements, jusqu'à ce que le projet aboutisse à une réalité satisfaisante. Il peut s'agir d'une opération de désherbage, de reclassement d'usuels, de renouvellement de la signalétique, de la mise en place de nouveaux horaires.

À Annemasse, au sein du tiers-lieu La Bulle, quatorze bibliothécaires ont adopté un organigramme totalement circulaire, inspiré de « l'entreprise libérée »²⁰⁶. Ils se sont appuyés pour cela sur la mise en place, par la collectivité, d'un nouveau référentiel managérial « collectivité libérante » qu'ils expérimentaient. La « coordinatrice » porte la responsabilité des actions et représente le service auprès des instances. Elle arbitre en cas de besoin, mais au quotidien les prises de décisions sont collectives. Elle réalise les entretiens individuels de chacun·e et, en retour, ses collaborateur·ices évaluent également son travail, dans le cadre d'un entretien collectif. Les personnes sont référentes par binôme de domaines ; les référent·es n'ont pas de lien hiérarchique avec les autres personnes, mais ils jouent un rôle de vigies (ils vérifient que les tâches sont bien faites) et d'interlocuteur·ices privilégié·es sur leur domaine. La gouvernance est partagée avec les habitant·es et les élu·es. C'est avec eux que les professionnel·les ont établi les valeurs de l'établissement (ouverture, innovation, coopération, inclusion). Le collectif a identifié quelles activités étaient en cohérence avec les valeurs choisies ; chaque bibliothécaire s'est ensuite positionné sur un domaine, en fonction de ses envies et de ses compétences. Les fiches de poste ont été formalisées de sorte que chacun·e apparaisse comme facilitateur·ice (social·e, culturel·le, numérique). L'organisation se fonde sur le principe de subsidiarité²⁰⁷, qui diffère de la délégation. Les réunions ne nécessitent pas la coordinatrice ; les plannings sont auto-gérés ; les outils de pilotage sont accessibles à tous·tes. De nombreux outils numériques et de pilotage collaboratifs permettent d'organiser le travail. A. Bertrand raconte que le projet a rencontré un très fort engagement des équipes. Elles ont dépensé beaucoup d'énergie mais ont aussi rencontré une reconnaissance immédiate sur le terrain. Les professionnel·les sont montés en compétences, sont devenus plus autonomes, ont pris des décisions innovantes. La difficulté est de réguler les désaccords – parfois forts – entre personnes investies et de gérer, au niveau du collectif, les situations difficiles avec les publics. Elle réside aussi dans la nécessité « d'accepter que l'on ne sait pas où on va et de faire accepter autour que l'on ne sait pas où on va » : les démarches participatives en effet cherchent à construire un projet collectif, sans aboutissement défini et donc dans l'incertitude. Le projet de La Bulle a obtenu des résultats qu'il n'aurait pas eus avec un fonctionnement traditionnel²⁰⁸, mais il a aussi rencontré la perplexité des interlocuteur·ices, peu habitué·es à un fonctionnement « sans chef·fe ». Plusieurs éléments ont dû être abandonnés quand le soutien hiérarchique au projet s'est étiolé.

²⁰⁴ (Scalla, Illiano 2017, p. 34)

²⁰⁵ (Pérales 2015)

²⁰⁶ (*Bibliogrill : une bibliothèque sans chef, c'est possible ?* 2022)

²⁰⁷ (Guiraud 2022)

²⁰⁸ (Bertrand 2020)

Pour la conservatrice, il est difficile de revenir en arrière après avoir connu une structure horizontale. Néanmoins, désormais en poste dans une organisation différente, plus verticale, elle juge possible de faire évoluer sa forme, notamment en travaillant sur les temps collectifs sans présence d'une cheffe, en soutenant les initiatives des équipes, en réorganisant les services. Elle a en effet identifié un besoin de sens et de collectif parmi ses collègues. « Il y a autant de fonctionnements possibles que d'institutions [...] On va moins loin et moins vite, mais il est toujours possible de faire du chemin »²⁰⁹.

OUVRIR LE DÉBAT, CO-CRÉER DES CONNAISSANCES SUR LE TRAVAIL

Les espaces de discussion sur le travail

« *Quand ça va pas, on fait comment ?* »

Les dispositifs de controverse professionnelle constituent un jalon crucial pour rendre opérants des collectifs de travail. Ils ne s'opposent pas au recours à des outils statistiques globaux, pour évaluer les RPS, mieux les appréhender et mettre en place les actions adéquates. Les données quantitatives sont d'ailleurs propices à nourrir le dialogue social ou même celui des opérateur·ices entre eux. Le travail synthétique de C. Camberlein en bibliothèque universitaire²¹⁰ nous pousse néanmoins à proposer des solutions différentes que le DUERP, à savoir des solutions reposant sur une performance dialogique, dans un cadre collectif. Ces approches sont complémentaires²¹¹. Les espaces de discussion sur le travail s'intègrent dans des plans de prévention de RPS et dans des plans QVCT. Ils doivent aussi être accompagnés d'une transformation du style managérial et d'un « système d'incitation au changement », au risque de ne pas améliorer la satisfaction au travail²¹².

Pour D. Maillard, un bon espace de délibération est un espace qui répond à la question : « *Quand ça va pas, on fait comment ?* »²¹³. Ces moments du travail ont une histoire. En France, jusque dans les années 1970, la souffrance au travail s'affrontait en groupes informels : composés d'une quinzaine de personnes, ils permettaient aux travailleur·ses de se soutenir et de faire corps contre les difficultés. Les individus y trouvaient aussi un lieu pour se penser comme parties prenantes d'enjeux politiques plus large. Ce type de réseau disparaît après mai 68, le patronat s'y opposant fortement²¹⁴. Les organisations commencent alors à « faire du travail un acte non plus collectif et relativement anonyme, mais individuel et personnifié »²¹⁵. Les lois Auroux (1982-1986) cherchent à contrecarrer ce mouvement et proposent de développer plus avant la « démocratie au travail ». Mais elles rencontrent l'hostilité des syndicats et la résistance des employeur·ses qui ne

²⁰⁹ (*Bibliogrill : une bibliothèque sans chef, c'est possible ?* 2022)

²¹⁰ (Camberlein 2023)

²¹¹ Le DUERP est cependant une obligation légale, contrairement aux dispositifs de controverses.

²¹² (FHF 2018, p. 21)

²¹³ (Lorenzi et al. 2023, p. 144)

²¹⁴ (*Souffrances au travail : juste combat, business ou rideau de fumée?* 2019)

²¹⁵ (Teste 2023, p. 35)

veulent pas impliquer les salarié·es outre mesure. Le loi renvoie à des accords d'entreprise pour fixer les modalités d'expression sur le travail : le management ayant la main sur les discussions, les lois Auroux sont sans conséquence²¹⁶.

Nous avons décidé de nous attarder sur trois dispositifs : les espaces de discussion du travail, l'analyse de pratiques et la recherche-action. Ces dispositifs ont en commun de ne pas considérer les expert·es comme des fournisseur·ses de préconisations – à charge aux équipes réceptives de les mettre en œuvre – mais invitent plutôt à mettre les travailleur·ses en capacité de co-crée les savoirs nécessaires afin de surmonter des difficultés, ou bien afin de relever de nouveaux défis. Néanmoins, il faut souligner que ces dispositifs cherchent spécifiquement à *instituer* « l'espace déontique ». Or ce dernier se déploie plus largement dans de multiples interstices du travail.

Figure 2 Typologie des lieux professionnels de discussion collective (Brisset, 2023)

Type d'espace	Principaux enjeux et objectifs associés
Réunion d'équipe	Prendre des décisions de régulation organisationnelle, macro (management stratégique) ou micro (management opérationnelle)
Instance de Représentation du Personnel	Remonter ou recueillir l'expression salariée en vue de se concerter, négocier, expérimenter une action
Groupe de parole	Ex-primer (mettre la pression dehors), se "regonfler" pour faire face aux tensions du travail et pouvoir trouver des solutions par soi-même – Recomposer les ressources subjectives des salarié·es éprouvé·es
Analyse de pratiques	Prendre du recul, débloquent des situations individuelles, et se soutenir entre homologues sur les pratiques métier déployées individuellement (interactions avec l'utilisateur·e, la tâche...)
Communauté de pratiques professionnelles	Partager ou élaborer régulièrement des connaissances, techniques et solutions autour d'un métier pour débloquent des solutions, se codévelopper (communauté d'apprentissage)
Espaces informels (couloirs, cafetière...)	Rechercher du soutien collectif et dégager des pistes de régulation autonome de l'activité, de façon spontanée et non cadrée
Espace de Discussion sur le Travail	Débattre sur le travail pour produire et mettre en place des pratiques génériques et solutions collectives de transformation des logiques de travail

Ainsi, c'est selon des modalités modestes que peut commencer, dans un premier temps, un effort de réflexivité concertée sur l'organisation du travail. L'accueil d'un·e stagiaire, par exemple, et la formulation d'un rapport d'étonnement. La tenue d'un blog, d'un journal, d'un compte sur les réseaux sociaux, peut aussi instaurer une forme de « tiercéisation » via la médiation de l'écriture introspective. La section « Commentaires » permet même parfois d'engager des débats virtuels. En bibliothèque, cette modalité semble répandue : elle permet au professionnel·le-rédacteur·ice de prendre du recul sur son travail, et aussi d'en discuter avec ses pairs. En outre, un certain type de formation²¹⁷, qui mêlerait apprentissage de nouvelles habiletés et possibilité pour les travailleur·ses, de « se saisir eux-mêmes » (qui induirait une forme de réflexivité vis-à-vis de leurs pratiques professionnelles) nous

²¹⁶ (Lorenzi et al. 2023, p. 144)

²¹⁷ Sur les pratiques et les besoins des bibliothécaires en termes de formations, voir : (Sosson, Barthe 2020; Ministère de la culture, Centre national de la fonction publique territoriale 2022)

paraît être un instrument au service du « travail bien fait »²¹⁸. Il s'agirait d'un dispositif qui rendrait possible « la socialisation des connaissances et leur transformation en capacités à penser et à agir autrement »²¹⁹. Par ailleurs, certaines réunions sont consacrées à la régulation du travail. Des bibliothécaires ont créé des espaces pour discuter du travail d'accueil des publics « à chaud », en fin de journée : ces moments prennent la forme d'un *débriefing* sur des situations rencontrées au cours du service public. Ils permettent d'entendre des phénomènes « faisant retour », qui pourraient être l'objet d'un point en réunion de service, ou bien être instruits par un groupe de travail. En méthodologie agile²²⁰, il est d'ailleurs commun de réaliser des « rétrospectives » collectives, à l'issue d'un projet. Ces moments de dialogue sont organisés par un·e animateur·ice qui propose des rubriques simples, auxquelles chaque participant·e répond, à tour de rôle²²¹. Une fois que chacun·e a exprimé son ressenti, le groupe choisit des thématiques communes et travaille sur des solutions afin de régler les problématiques soulevées. On peut imaginer ce type de retour d'expérience à la fin d'un événement phare, ou bien après le passage d'un jalon important d'un projet, ou bien en fin d'année pour faire le bilan d'une animation récurrente. La relative simplicité des rubriques rend la prise de parole en public plus aisée, en particulier pour les personnes qui en ont peu l'habitude ou qui apprécient peu cet exercice. La présence d'un·e animateur·ice permet de réguler l'expression de chacun·e, et de faire circuler la parole de façon équitable. La résolution de problèmes en collectif devient plus habituelle.

Instituer la controverse : une proposition de la clinique de l'activité

Les espaces de discussion sur le travail sont le résultat des travaux de conceptualisation d'Y. Clot, qui a établi que le conflit sur les critères du travail de qualité rencontrait, dans les organisations, une forme de déni. Ce conflit sur la qualité n'a pas d'institution qui permettrait de l'instruire, en assumant une « coopération conflictuelle » entre la hiérarchie, les salarié·es, leurs représentant·es, une « délibération » ouverte sur l'extérieur, « tournée vers les usagers, clients et citoyens »²²². Pourtant, il faut « soigner le travail ». Cette opération réclame une « ingénierie de la discussion » qui doit se doubler d'une « ingénierie de la décision ». Les clinicien·nes de l'activité interviennent pour que les travailleur·ses puissent faire davantage autorité dans le travail. Ils ne cherchent pas à arbitrer les désaccords, par exemple entre direction et syndicats, mais à expérimenter des moyens de dialogue à plusieurs niveaux (niveau de l'atelier/du service, comité locale avec la direction de la structure, comité nationale avec la direction de l'entreprise). Les interventions sont des instruments pour valoriser les « paroles inutiles » des opérateur·ices auprès des directions, car ceux-là parlent, signalent, proposent des

²¹⁸ Pour Y. Clot, « toute formation professionnelle initiale, afin d'organiser la transmission du métier, devrait mettre les novices au contact de « disputes » entre anciens, quitte à les provoquer ». Il ajoute : « La clé de l'efficacité et de la santé au travail ne se trouve ni dans le magasin des « bonnes pratiques » standards ni dans l'enrichissement d'une collection d'invariants accrédités. Elle est du côté de l'intelligence des mécanismes qui transforment un fonctionnement en moyen d'en produire un autre, conçue comme « répétition sans répétition », un peu sur le modèle de l'*ostinato* musical ». Voir : (Clot 2007)

²¹⁹ (Mbembe, Marniesse 2023)

²²⁰ (Scalla, Illiano 2017)

²²¹ Ces rubriques peuvent être, par exemple : *liked – learnt – lacked – longued for* (j'ai aimé – j'ai appris à – j'ai manqué de – je désirerais), *mad – glad – sad* (ce qui m'a mis·e en colère – rendu·e heureux·se – rendu·e triste), *start – stop – continue* (il faut commencer à – arrêter de – continuer de).

²²² (Bonnefond, Clot 2018)

modifications souvent, sans que leur expertise ne soit pourtant prise en compte. Ce phénomène entraîne de la résignation, voire du ressentiment. En parallèle, la direction est en mesure d'expliquer les contraintes, les impossibilités qui sont les siennes, parfois ignorées. Des actions concrètes sont ensuite mis en œuvre.

Le dialogue devient alors le moyen d'enrichir le travail d'organisation et de remettre des problèmes « refoulés » à l'ordre du jour [...] [1] permet de développer une expérience partagée où l'on supporte de parler des problèmes du travail sans les évacuer, fussent-ils complexes à résoudre²²³.

À l'issue de l'intervention, des référent·es sont élus par leurs pairs, pour leurs capacités à discuter des activités avec leurs collègues, leurs chef·fes, au sein des comités de suivi. Ils sont chargés de collecter les sujets à discuter et de les présenter, pour qu'ils soient orientés vers qui de droit. On constate que certains problèmes persistent : ils sont l'objet du dialogue social, complémentaire. Le pouvoir d'agir des salarié·es est restauré. Le bilan des espaces de discussion sur le travail mis en place à l'issue d'interventions ergonomiques est positif selon les chercheur·ses : ils rencontrent la satisfaction des acteur·ices engagé·es et sont maintenus au long des années.

L'EDT : une initiative stratégique de santé publique

Se saisissant des théorisations d'Y. Clot et des clinicien·nes de l'activité, l'État a développé des politiques publiques de soutien à la mise en place d'espaces de discussion sur le travail (EDT). L'accord national interprofessionnel (ANI) de 2013 présente le « travail bien fait » comme un concept opérant pour la prévention des RPS et la promotion de la QVCT. L'accord de 2020 souligne quant à lui la nécessité de faire le lien entre les projets de l'organisation, en particulier les projets de transformation, et les enjeux de qualité du travail. L'axe 3 du plan santé au travail (PST) de la fonction publique (2022-2025) inclut la mise en place d'EDT pour favoriser l'expression des agent·es et des encadrant·es sur le travail réel et permettre l'élaboration de pistes d'amélioration sur la façon de collaborer. Ils n'ont pas vocation à se substituer aux réunions ou aux instances représentatives, mais peuvent alimenter leurs travaux. L'ANACT prend en main la formation des animateur·ices des espaces de délibération ; une importante documentation est proposée pour soutenir les structures qui souhaiteraient mettre en œuvre un EDT²²⁴. Ils peuvent être institués, par exemple, afin de réaliser, sur un mode participatif, le diagnostic intégré au DUERP ; ou bien, dans le cadre d'une démarche QVCT. Ils ont ainsi été déployés au sein de la fonction publique d'État, hospitalière ou bien auprès de collectivités²²⁵. Aucun projet de ce type ne semble néanmoins avoir été développé en bibliothèque.

Concrètement, les EDT sont animés par des professionnel·les formé·es - possiblement des consultant·es extérieur·es - en lien avec les spécialistes de la structure (RH, chargé·e de prévention, psychologue du travail, médecin du travail) et les instances représentatives du personnel. Ils sont suivis par les équipes de direction. Le guide DGAFP-ANACT propose de structurer le projet selon le cadrage qui suit :

²²³ (Bonnefond, Clot 2018)

²²⁴ (ANACT 2014; HAS, ANACT 2017; Delphine 2021; DGAFP 2023b)

²²⁵ (Brisset 2023)

La structure X a décidé de proposer aux services la mise en place d'espaces de discussion sur le travail (EDT), afin de travailler sur la question X (ex : renforcement de la transversalité, l'organisation du télétravail, etc.) à partir de l'analyse de situations concrètes que vous vivez au quotidien. Ces groupes seront constitués sur la base du volontariat en veillant à représenter les différents métiers du service. Les participants à ces groupes seront invités à réaliser une analyse de ce qui pose un problème en matière de X (ex : renforcement de la transversalité, l'organisation du travail, etc.) et/ou de la manière dont un collectif pourrait se réguler et/ou des besoins en professionnalisation [...] et à proposer des pistes d'amélioration concrètes. Les groupes identifieront les situations significatives au regard de la thématique choisie afin de les analyser en détail. [...]. Les propositions formulées seront examinées par une instance de gouvernance de l'administration X et alimenteront un plan d'action. Le groupe, dont les échanges seront confidentiels, sera animé par des agents formés à la démarche/un prestataire extérieur dont le rôle sera d'aider le groupe à produire un livrable proposant des pistes d'amélioration²²⁶.

Les personnels, entre 5 et 10, participent sur la base du volontariat. Le dispositif n'est pas pérenne, il dure quelques mois. Après un état des lieux, des propositions sont formalisées et restituées à la direction. Elles peuvent concerner, par exemple, la « défini[tion] des critères objectifs de participation aux réunions internes », ou bien « l'ajuste[ment] de l'organisation du travail au flux des usagers pour réduire l'attente (horaires, plages d'ouverture)²²⁷. Dans une collectivité, le dispositif a permis d'identifier un « besoin de renforcement de la fonction d'appui par la direction » et de « hiérarchiser l'ordre de traitement des situations litigieuses ou conflictuelles avec les usagers ». Une fois les pistes d'amélioration formulées, l'EDT peut se dissoudre.

L'analyse de pratiques

Définition

L'analyse des pratiques professionnelle a été modélisée par le psychiatre anglais M. Balint, dans les années 1950, à des fins de formation et de recherche : le but était d'explorer les relations soignant·e-patient·e, à l'aide d'un collectif de pairs médecins. Le dispositif s'est rapidement étendu à des domaines à forte dominante relationnelle : la santé, le travail social, l'éducation, la médiation et le management. Il s'est développé sous l'influence de différents courants de pensée : la psychanalyse, la dynamique des groupes, l'approche systémique, les sciences cognitives²²⁸. Ces disciplines mettent en avant l'importance du lien entre théorie et pratique, entre action et réflexion et soulignent que la parole est un lieu d'élaboration de soi. Le groupe y est décrit comme ayant une fonction structurante, de soutien et de transmission. L'analyse des pratiques professionnelles se fixe comme but de permettre aux professionnel·les de réfléchir à leurs pratiques, de prendre du recul sur leurs actions, afin notamment de se détacher des émotions ressenties en situation de travail. Elle prend toujours la forme d'un dispositif dans lequel les sujets sont

²²⁶ (DGAFP 2023b)

²²⁷ (DGAFP 2023b)

²²⁸ (Cairn.info 2023b)

invités à s'impliquer dans la co-construction du sens de leurs pratiques ; cette élaboration a lieu à plusieurs, en groupe, en présence d'un·e animateur·ice, garant·e du dispositif, en lien avec des références théoriques spécifiques.

L'échange se déroule dans un cadre précis régi par un ensemble de règles qui protègent l'expression d'une parole libre. L'échange ne peut se faire que s'il est confidentiel, que si chacun écoute la parole de l'autre jusqu'au bout, sans jugement. La confidentialité de l'échange dans un groupe signifie que nous gommons son aspect nominatif pour n'en retenir que le thème ou la substance. Ce qui nous intéresse est ce sur quoi nous échangeons et non qui a dit quoi et qui a réagi à quoi.

N. Kiker, qui anime des séances en bibliothèque universitaire, ajoute :

Une autre exigence est l'idée que si l'on vient avec ce que l'on a, on vient aussi avec ce que l'on est. C'est-à-dire que chacun accepte de venir tel qu'il est réellement, de ne pas se cacher derrière une fonction ou une étiquette, sans néanmoins se mettre à nu. Chacun participe à l'atelier et s'évertue à être congruent, ajustant ses propos à ce qu'il est réellement. Chacun s'engage dans l'échange, ne reste pas observateur. Chacun fait aussi œuvre de réflexivité sur sa pratique²²⁹.

L'analyse des pratiques favorise le développement des compétences et des savoir-faire des travailleur·ses, en les invitant à réfléchir sur leur propre pratique à travers des échanges collectifs et des analyses de cas concrets. Elle repose sur une démarche réflexive et collaborative, visant à enrichir la compréhension des situations professionnelles, à favoriser l'autonomie des personnels, et à améliorer la qualité des interventions. Par effet de confrontation et de contrôle mutuel, les discussions entraînent objectivation, compréhension des situations évoquées et développement du « métier » et du professionnalisme. En ce sens, l'analyse des pratiques professionnelles constitue un outil intéressant de formation continue et de perfectionnement. Elle peut aussi accompagner le changement, en développant la confiance des agent·es : « prendre conscience des compétences acquises dans l'exercice de l'activité, analyser celles qui sont transférables à de nouvelles activités, et ce, de manière concrète, développ[ent] une capacité d'adaptation et d'ouverture », face aux « changements d'activités » qui « provoquent souvent une rupture d'équilibre qui se manifeste par des interrogations sur l'apprentissage de nouvelles compétences, souvent en lien avec l'identité professionnelle »²³⁰.

Les bibliothécaires en analyse

L'analyse de pratiques a été adoptée en bibliothèques publiques²³¹ comme universitaires²³², sans qu'elle soit une activité très répandue, selon O. Nguyen, directrice adjointe de Médiat Rhône-Alpes. Dans cet organisme de formation, elle a été intégrée à des séminaires destinés aux coordinateur·ices de réseau de lecture publique, aux formateur·ices des usager·es, aux directeur·ices ou aux personnels

²²⁹ (Kiker 2019)

²³⁰ (Coulon, Nguyen 2022, p. 46)

²³¹ Elle est mentionnée par R. Gilbert (Gilbert et al. 2022). Une expérience à la BnF a aussi été relatée le *BBF* (Bailleux, Bonhomme, Garel 2008). Sur les communautés de pratiques, on peut consulter en anglais : Gola, Martin 2020; *You're going through that, too? Cultivating a community of practice for new supervisors* 2021.

²³² Dans les BU de Saint-Etienne, d'Angers, de Paris-Cité, par exemple. Sur l'expérience angevine, voir : Kiker 2019. Pour les SCD en région Rhône-Alpes, voir : Coulon, Nguyen 2022, p. 66.

chargés de l'accueil. L'analyse de pratiques s'ancre dans des contextes spécifiques et peut prendre des formes qui varient (lieu, fréquence, durée, degré d'obligation, restrictions sur thématiques abordées, nature de l'intervenant·e). Ce sont cependant toujours des temps qui suspendent l'expérience courante du travail : parce que c'est un·e tiers qui intervient, parce que l'activité a lieu hors du lieu de travail, parce que l'élément déclencheur est une « crise », parce qu'on y aborde des « sujets jamais évoqués en réunion ou groupes de travail », qui sont « balayés [car] jugés non prioritaires et complexes du fait de leur empreinte relationnelle forte »²³³. Ces temps ne répondent à aucun objectif de productivité ou de performance. Même dans le cas de Mediat Rhône-Alpes, opérateur de formations, ils sont pensés comme des lieux de « respiration », de « prise de distance », avant tout, après des périodes de forte intensité professionnelle notamment.

À la BU d'Angers, l'instauration a eu lieu à la suite d'un audit par une psychologue des organisations. Une bibliothécaire formée anime les échanges dans chaque établissement du réseau, avec les professionnel·les qui le souhaitent – la participation se fait sur la base du volontariat. On aborde spécifiquement les questions d'accueil pendant quarante-cinq minutes : « On vient avec ce que l'on a, à savoir une situation vécue à l'accueil la semaine précédente ou de manière plus lointaine qui a laissé un souvenir, une gêne, un embarras, une impression d'inachevé »²³⁴. À Choisy-le-Roi, la mise en place de l'analyse de pratiques a fait suite à des difficultés liées à l'accueil du public adolescent. Animée par un psychosociologue extérieur, elle était obligatoire et concernait d'une part les équipes (réparties en deux demi-groupes) deux fois par an, pendant 1h30, et, d'autre part, les membres de la direction, quatre fois par an, pendant 3h. Toute situation de travail pouvait être discutée, si bien qu'ont pu être abordés des événements ayant des résonances intimes, comme le décès d'un collègue. Dans le cas des SCD du Rhône-Alpes, les séances ont lieu lors d'un rendez-vous inter-établissement bisannuel sur la qualité de l'accueil, qui inclut aussi des discussions sur les procédures et des visites d'établissements. À la BnF, des psychologues du travail en formation avaient besoin d'un terrain pour valider leur diplôme. Ils ont mené une « analyse de clinique de l'activité », dont le but était de décrypter les savoirs mobilisés lors du service public et du renseignement aux lecteur·ices. Les huit participant·es, bibliothécaires et conservateur·ices, étaient filmés dans leur activité de confrontation avec des usager·es, puis les extraits étaient mis en débat (« co-analyse ») dans le cadre de « controverses de métier ». À Mediat Rhône-Alpes, les participant·es viennent tous·tes d'établissements différents. Des bibliothécaires formé·es animent les échanges. Il s'agit soit de moments de réflexion individuelle avant une mise en commun (par exemple sur les motivations de chacun·e), soit de moments plus spécifiquement dédiés à l'analyse, où les animateur·ices décryptent une situation proposée par un professionnel·le, avant d'en discuter avec le reste de l'assemblée.

Finalement, les concerné·es expriment tous·tes du plaisir et tirent tous·tes des fruits de l'expérience. Tous les bilans font état de satisfactions puissantes, de sentiments de réassurance, de confiance. Les professionnel·les « découvrent » qu' « ils font les choses en conscience » (O. Nguyen). Les espaces ouverts sont des « exutoires » (R. Gilbert), des lieux de parole libre qui offrent du recul, permettent de développer de la bienveillance, du respect, mettent fin à des ressentis d'isolement et fluidifient les relations. Ils permettent de répondre à un fort besoin de partage et

²³³ (Kiker 2019)

²³⁴ (Kiker 2019)

de débat professionnel, identifié dans tous les témoignages. Dans une bibliothèque, les personnels prennent soin de déposer leurs arrêts et leurs congés après les séances. Les gains en matière de professionnalisme et de transmission de savoirs professionnels sont importants. Les séances sont des lieux de remise en question mais surtout d'appropriation de nouvelles attitudes, notamment en situation d'accueil.

Les bibliothécaires « reprennent la main » sur des éléments de leur activité de service public : d'une part, en leur apportant une plus grande liberté de choix, de représentations, de possibilités de pratiques et d'autorisation à exercer leur métier avec des variantes ; d'autre part, en les aidant à développer une capacité de discernement à partir d'une plus grande compréhension des missions fondamentales du métier et de son éthique²³⁵.

À la BnF, les huit volontaires controversent sur les différences générationnelles, s'interrogent sur les limites de la prescription directive, sur l'indiscrétion. Formalisant l'implicite, abandonnant pour certain·es « une vision nostalgique du passé », ils harmonisent leurs pratiques autour de règles consensuelles. Le métier est vivant et débattu : « C'est la première fois qu'on va dans le cœur du métier, indépendamment du savoir bibliographique »²³⁶.

Au-delà d'une dimension impersonnelle de transmission des savoirs bien assumée par les formations organisées par la BnF, cette expérience témoigne d'un besoin d'une transmission plus interpersonnelle et transpersonnelle entre pairs : transmission longue, en situation, à la fois ancrée dans une forte filiation avec des professionnels expérimentés et ouverte aux savoirs des jeunes professionnels²³⁷.

Les personnels impliqués font des rencontres – lorsque l'analyse est inter-établissement – et glanent de nouvelles idées. Selon R. Gilbert, l'analyse de pratiques accompagne de façon tout à fait pertinente l'accueil, le management, les partenariats. Elle aide à traverser des situations telles que les crises, les projets d'ouverture et de rénovation, les changements organisationnels. Dans le cas de la bibliothèque qu'elle dirigeait, le recours à un psychosociologue a aussi montré aux bibliothécaires que la mairie reconnaissait les risques psychosociaux inhérents à un travail d'accueil compliqué. L'analyse de pratiques a été effective sur les liens au sein de l'équipe, sur les problématiques de conduites et de conflits, plus que les méthodes innovantes ou de co-développement. Elle constate néanmoins que son impact a été limité sur le *turn-over* et certaines tensions internes. En outre, le dispositif a été plus aisé pour les cadres que pour les équipes. Certains personnels ont mentionné des éprouvés difficiles : l'exercice peut devenir trop intime, trop personnel, donner lieu à des confessions douloureuses, et précipiter des émotions jugées inopportunes dans le monde professionnel. Le cadre des échanges doit donc être garanti par le professionnalisme de l'animateur·ice et par le respect de chacun·e. N. Kiker raconte quant à elle que cette pratique se « dématérialise » mal : la visioconférence rend difficile le partage d'un espace contenant commun²³⁸.

²³⁵ (Bailleux, Bonhomme, Garel 2008)

²³⁶ (Bailleux, Bonhomme, Garel 2008)

²³⁷ (Bailleux, Bonhomme, Garel 2008)

²³⁸ (Kiker 2020)

L'analyse collective se révèle bien plutôt un art de la présence : de soi à soi, et de soi aux autres.

La recherche-action

Définition

La recherche-action « repose sur l'affirmation du droit et de la capacité des personnes directement concernées à explorer, investiguer, enquêter leur quotidienneté, leurs expériences, leurs activités pour les explorer »²³⁹. Pour les chercheurs L. Staritzky et P. Nicolas-Le Strat, elle résonne avec le célèbre slogan « Rien sur nous, sans nous », mobilisé par le mouvement de lutte contre le SIDA. Son but est de produire des connaissances dans un esprit collaboratif, qui soient en mesure d'accompagner des mobilisations et des situations persistantes et/ou complexes. Le postulat est le suivant : l'action précède et génère le savoir, qui en retour permet de transformer l'organisation. La science sociale devient l'affaire de tous·tes, « au cœur d'une société du commun »²⁴⁰. Chaque acteur·ice du terrain est perçu comme porteur d'un savoir sur la gestion et l'organisation du travail. Le·a chercheur·se est engagé sur le terrain, aidant chacun·e à faire face à l'incertitude, en ouvrant un espace tiers d'analyse, de réflexion et de partage. Une vision de l'activité intellectuelle et critique relativement originale se dégage : la recherche-action permettrait de « créer de nouveaux agencements sociaux et théoriques, de traduire les pratiques et les désirs des luttes en normes et institutions, de proposer de nouveaux modes d'organisation sociale ».

[L'] intellectuel est et ne peut être qu'un militant engagé, une singularité parmi d'autres embarquée dans un projet de co-recherche tendant à faire multitude. Il n'est donc pas « en première ligne » pour déterminer les mouvements de l'histoire, ni « sur les bords » pour les critiquer, mais bien plutôt à l'intérieur²⁴¹.

Ce processus connaît plusieurs appellations : recherche-action, recherche participative, recherche communautaire, recherche collaborative, recherche-intervention, recherche-crédation. Il a trouvé un point d'ancrage dans les milieux de la pédagogie, du soin et aussi du travail social, milieux où les professionnel·les avaient besoin de développer une posture réflexive vis-à-vis de leurs propres pratiques. Il connaît de très nombreuses formes, allant de la « simple méthode participative mobilisée à un endroit bien délimité du processus de recherche » à la « démarche coopérative et radicalement égalitaire, transversale à l'ensemble du collectif et de ses expérimentations »²⁴². Dans la fonction publique, cette démarche accompagne des projets participatifs comme la préfiguration de lieux, la construction de projets d'établissements, de projets managériaux, de plans de

²³⁹ (Staritzky, Nicolas-Le Strat 2023)

²⁴⁰ (Nicolas-Le Strat 2024, p. 9)

²⁴¹ M. Hardt et A. Negri, *Commonwealth*, cité dans : (Nicolas-Le Strat 2024) Cette description nous interpelle car elle pourrait correspondre, entre autre, à une vision renouvelée du ou de la conservateur·ice, « personnel scientifique des bibliothèques ». La scientificité de ce·tte dernier·e pourrait être tournée autant vers des connaissances livresques liées à l'histoire des collections, que vers les savoirs expérientiels et organisationnels propres à la création de nouveaux possibles.

²⁴² (Staritzky, Nicolas-Le Strat 2023)

prévention, via des discussions, des ateliers collaboratifs et des moments de formation²⁴³.

La bibliothèque et « son » territoire : un exemple de recherche-action

En bibliothèque, la recherche-action semble être confidentielle. Pourtant, B. Calenge y voit une opportunité tout à fait intéressante, dans un article de 2005 intitulé « Peut-il y a voir une recherche bibliothécaire ? » : « Il serait intéressant que le questionnement des bibliothécaires sur leurs outils et méthodes s’inscrive dans cette perspective [d’un sujet cherchant impliqué dans l’objet de sa recherche], beaucoup plus compatible avec leurs activités et préoccupations professionnelles que les disciplines académiques »²⁴⁴. Il existe une exception à cette invisibilité, décrite avec finesse dans un ouvrage récent, *Penser la médiathèque en situation de crise : Enseignements d'une expérience locale*²⁴⁵. Ce récit nous semble éclairant dans la mesure où il fait le lien entre personnels (bibliothécaires, partenaires, intervenant·es, responsables), institution-bibliothèque et usager·es, en mettant l’accent sur les rapports sociaux et les dynamiques urbaines. Pour C. Evans, qui a participé à l’analyse, la bibliothèque y apparaît clairement comme un « organisme social », « produite et reproduite par le jeu des interactions sociales dont elle est le théâtre ». Il ajoute : « De ces interactions entre ces groupes, plus ou moins harmonieuses et productives, naissent des « configurations » spécifiques [...], qui ont des incidences fortes sur le vécu et le devenir des institutions, des dispositifs et des organisations sociales ». L’étude met ainsi en avant « l’importance du facteur humain dans le phénomène bibliothèque »²⁴⁶. Pour H. Beunon, bibliothécaire, l’étude rend visible « le nécessaire travail de décentrement à effectuer dans l’approche des publics et [...] la mise en œuvre indispensable d’un effort de connaissance des autres intervenants professionnels qui travaillent auprès de ces publics »²⁴⁷. Le travail concret, en particulier le travail d’accueil/hospitalité, le travail de management, le travail de recherche, sont abordés, à travers leurs difficultés et leurs impacts psychosociaux. Le « travail bien fait » y transparait finalement comme un travail qui accepte de se remettre fondamentalement en cause, grâce aux usager·es, grâce aux professionnel·les, et grâce au regard critique des sciences humaines et sociales, dans un moment de crise générative, transformative. Il apparait comme un « travail de maturation », et non comme une « solution clé en main qui pourrait être reproduite dans n’importe quelle situation de conflit »²⁴⁸.

Le récit commence avec l’ouverture d’une médiathèque dans une ville moyenne, située à proximité d’un quartier prioritaire ; celle-là se conçoit comme un troisième-lieu, ouverte à l’innovation, déterminée à développer un nombre important de partenariats et à promouvoir l’inclusion sociale. Elle accueille des personnels diversifiés, au sein d’un organigramme marqué par une forte transversalité. Avec du recul, cette disposition est en fait relativement peu ouverte sur son territoire, dont elle méconnaît le tissage social. L’accueil des adolescent·es est difficile ; incivilités

²⁴³ Pour la fonction publique hospitalière, voir la typologie proposée par la Fédération hospitalière de France : (Fédération hospitalière de France 2023)

²⁴⁴ (Calenge 2005)

²⁴⁵ (Gilbert et al. 2022)

²⁴⁶ (Gilbert et al. 2022, p. 92-93)

²⁴⁷ (Gilbert et al. 2022, p. 36)

²⁴⁸ (Gilbert et al. 2022, p. 83)

et violences se multiplient, au fil des ans. Une psychosociologue spécialiste des jeunes et des questions urbaines, Joëlle Bordet, entreprend d’y réaliser une recherche sur le troisième-lieu et le rôle social des bibliothèques, en particulier dans les quartiers populaires. Des violences paroxystiques entraînent au même moment le droit de retrait des agent-es. La médiathèque ferme ses portes pendant trois semaines. L’étude se métamorphose et prend la forme d’une intervention psychosociale. L’établissement ouvre à l’issue du processus et connaît un retour au calme.

La recherche-intervention est portée par la Bibliothèque publique d’information (BPI) et l’Association des bibliothécaires de France (ABF), dont plusieurs représentant-es font partie du comité de suivi (maîtrise d’ouvrage). J. Bordet travaille tout particulièrement avec la directrice, la responsable des partenariats et les responsables municipaux. Une journée de travail collectif est initiée, invitant tous les partenaires éducatifs et culturels (près de 60 personnes) à se montrer solidaires de la médiathèque, et à la découvrir, car elle est vécue comme inaccessible par plusieurs d’entre eux. Un groupe de travail est mis en place pour redéfinir des règles d’accueil opératoires avec les adolescent-es et rédiger un contrat pour tout mineur de 10 à 17 ans. L’équipe de direction et le personnel de la médiathèque mènent des discussions sur les modalités de réouverture. Lorsque cela arrive finalement, des temps d’accueil sont définis, associant les bibliothèques et les personnels du champ éducatif et culturel. Un équilibre est trouvé. La réponse répressive, ou qui conduit à exclure, a été réfutée, même si quelques jeunes ont refusé de signer la charte. Une deuxième journée d’études a lieu plus tard, à nouveau introduite par les responsables de la ville, la directrice de la médiathèque et la responsable des partenariats. Des vœux de coopération dans le cadre d’un partenariat de territoire pérenne sont émis.

Pour R. Gilbert, directrice, les outils traditionnels du design de service, de la transformation publique et de l’innovation avaient principalement permis de « traiter le symptôme ». La recherche a plutôt mis au jour « les racines des difficultés », en se « décentr[ant] du symptôme ». Elle a contribué à « faire tomber des représentations », constituant un « accélérateur de changement très puissant »²⁴⁹. Cette compréhension a compté son lot de souffrances, d’épreuves, de départs, de désillusions, mais elle a aussi contribué à libérer de nouvelles énergies. L’intervention a permis d’analyser les incivilités comme révélatrices, porteuses de connaissances, en même temps qu’elle a créé un esprit de « réassurance collective »²⁵⁰. D’abord, l’analyse psychosociologique a identifié le « déplacement de fonction » en cours à la médiathèque : les bibliothécaires intervenaient au-delà de leur champ de compétences et ni le public ni les partenaires n’identifiaient clairement les fonctions de la bibliothèque. La « diversification » était devenue « indifférenciation »²⁵¹. Pour la réouverture, les bibliothécaires ont dû dès lors modifier leur travail d’accueil et inciter les jeunes à utiliser les services de la bibliothèque. Ces dernier-es étaient sinon invités à se tourner vers d’autres structures municipales. En outre, la recherche a aussi poussé R. Gilbert à comprendre des difficultés au sein des relations partenariales, des conflits sous-jacents, des incompréhensions liées à la survalorisation d’une médiathèque moderne et

²⁴⁹ (Gilbert et al. 2022, p. 57)

²⁵⁰ Le concept est utilisé par J. Bordet et désigne la mobilisation « des capacités d’un territoire pour transformer les conditions génératrices de violences » (Gilbert et al. 2022, p. 72)

²⁵¹ (Gilbert et al. 2022, p. 61)

singulière. Enfin, elle a aussi modifié son rapport au travail de management, en particulier en contexte de crise.

La recherche et la traversée de la crise m'ont appris à aborder cette question [du management] davantage par le prisme de l'organisation du travail que par celui du soutien individuel. Désormais, je m'attachais moins à traiter directement le stress ou la souffrance des collègues, qu'à les prendre en compte de manière structurelle. Il s'agissait de leur garantir des conditions de travail stables, cadrantes et contenant, en intervenant notamment sur l'organisation du travail ou encore la délimitation des périmètres d'intervention²⁵².

Le travail a pris la forme d'une reprise du projet d'organisation transversale, cherchant à en conserver la souplesse, la diversité de profils, l'ouverture à l'expérimentation, tout en établissant les missions de façon plus claire et en « accordant plus d'importance à la fonction d'autorité que joue l'institution »²⁵³. Le recrutement a aussi désormais pris en compte l'ancrage territorial des candidat·es, favorisant les personnes connaissant la ville et ajoutant à la diversité professionnelle la diversité de parcours et de milieux sociaux. La recherche-intervention a finalement « permis de redonner du sens à ce que nous avons traversé et a ouvert des espaces d'analyse essentiels pour reconstruire le projet des médiathèques »²⁵⁴. Elle a constitué une pratique aussi éprouvante (« on ne sort pas indemne des situations de violence » et de la remise en question de ses représentations), qu'éprouvé (le savoir a été co-créé, recoupé, confronté, controversé, approprié et transmuté en actions).

²⁵² (Gilbert et al. 2022, p. 62)

²⁵³ (Gilbert et al. 2022, P. 64)

²⁵⁴ (Gilbert et al. 2022, p. 66)

CONCLUSION

La « crise du travail » propre à la période actuelle donne à penser que « rien ne peut plus aller comme avant ». Face à ce constat, Y. Clot utilise le concept de qualité du travail comme instrument pragmatique, moyen d’agir, capable d’articuler performance et santé des travailleur·ses. En paraphrasant la maxime du philosophe J. Lequier « Faire et, en faisant, se faire », il semble possible d’affirmer : « *Faire bien et, en faisant bien, se faire* ». Ce « bien faire » ne s’oppose pas à l’erreur, à des formes de tricherie même ; il s’oppose bien plutôt à la sur-qualité et à la « qualité empêchée », aux modes d’organisations du travail impropres au « travail bien fait ». La qualité offre des effets de satisfaction puissants. Mais, polysémique et plurifactorielle, elle doit être problématisée et régulée, en particulier à l’échelle des collectifs de travail. L’activité de délibération collective et le travail managérial sont, à ce titre, centraux. Chacun·e doit pouvoir reconnaître quelque chose de lui-même dans l’organisation du travail. Il s’agit de trouver un équilibre entre les normes nécessaires et l’uniformisation qui aseptise. F. Tosquelles, fondateur de la psychothérapie institutionnelle, écrivait en 1967 :

Là où les travailleurs parviennent à préserver leur santé, c’est que leur activité réussit à affecter l’organisation officielle du travail ; là où cette dernière peut servir de ressource au développement de leur pouvoir d’agir en situation. *La meilleure façon de défendre son métier, c’est donc encore de s’y attaquer à tous les étages de l’organisation du travail*, en passant d’un contexte à l’autre, de l’expérience quotidienne la plus engagée face au réel jusqu’à la conception des tâches²⁵⁵.

C’est à cette fin de « défense du métier » que la présente étude s’inscrit dans la tradition de la « démocratie au travail » et des théories critiques du travail. Il faut rejoindre M.-H. Koenig lorsqu’elle plaide vigoureusement pour le recours à la pluridisciplinarité afin de discerner, bon an mal an, les opérateurs du travail en santé²⁵⁶. L’enjeu est d’échapper au paternalisme, à l’hygiénisme, à la psychologisation et à la culpabilisation. Pour Y. Clot, il est inutile de « s’exposer aux déconvenues d’un radicalisme sans racines qui absorbe bien des énergies », le but est plutôt d’ouvrir des possibles, de prendre des libertés avec sa condition, « sans attendre qu’elles soient octroyées ». Fustigeant les sciences sociales qui n’en « finissent pas de démontrer pourquoi les gens restent à leur place », attendant en vain « un projet de délivrance », il invite à une « recherche déterminée et patiente d’un pouvoir d’agir sur les choses »²⁵⁷. Ces considérations peuvent entrer en résonance avec les enjeux propres de notre champ, celui des bibliothèques. Les savoirs scientifiques discutent avec les savoirs expérientiels des bibliothécaires, ils agissent comme des réactifs, qui « précipitent » certaines réalités. Les théories critiques et les dispositifs qu’elles appellent de leurs vœux permettent d’opérer un *décentrement* (par rapport à la communauté professionnelle, par rapport aux processus dans lesquels un collectif est « embarqué ») et un *recentrement* (sur les

²⁵⁵ (Tosquelles, Delion, Clot 2009, p. 157)

²⁵⁶ (Koenig 2018a)

²⁵⁷ (Clot et al. 2021, p. 16)

spécificités de l'activité en bibliothèque, sur des solutions que l'on peut développer). Ainsi éclairé, le métier de bibliothécaire apparaît comme un métier-passion, de service et d'utilité publics, à la recherche de sa reconnaissance. Il est caractérisé par un mouvement d'adaptation, énergique, « centrifuge »²⁵⁸, les professionnel·les étant amené·es à faire face au caractère illimité de leur périmètre professionnel. Ces dernier·es investissent même parfois même les « angles morts » de l'action publique. Ce mouvement est soutenu par le dynamique discours « métier ». Au risque, parfois, d'ignorer le travail en bibliothèque. Où parle-t-on, en effet, des corps pensants, sensitifs, des bibliothécaires, de leurs ambiances et environnements de travail ? Où parle-t-on de leurs habiletés, de leurs apprentissages, de leurs erreurs ? De la façon dont ils construisent le sens de leur activité ? Il semble que certaines valeurs promues par les bibliothèques, quant à leurs usager·es, soient ignorées quand elles touchent au travail. On pense, par exemple, à la culture de l'expérimentation et au droit à l'erreur, à la promotion de l'autonomie intellectuelle et du bien-être physique et mental²⁵⁹, à la lutte contre les discriminations de toute sorte²⁶⁰. Comme s'il était possible d'instituer des usager·es émancipé·es, sans ce que travail d'institution ne soit l'œuvre de travailleur·ses eux-mêmes émancipé·es. La « bibliothèque politique », qu'une partie au moins de la profession appelle de ses vœux²⁶¹, ne peut pas avoir lieu en ignorant le travail réel et les travailleur·ses. S'interroger sur l'institution-bibliothèque dont nous avons besoin implique, aussi, de s'interroger sur le travail en bibliothèque dont nous avons besoin. L'horizon d'une « société de communs », qui a souci d'égalité, dont la perspective est un développement heureux de nos milieux de vie, ne peut pas se passer d'une critique des pratiques et des modes d'organisation du travail.

²⁵⁸ (Gilbert et al. 2022)

²⁵⁹ (Couturier 2023)

²⁶⁰ Sur cette thématique, voir le mémoire consacré à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles de J. Eyméoud (à paraître, 2024).

²⁶¹ (Diallo 2023)

BIBLIOGRAPHIE

Monographies, mémoires ENSSIB et rapports

ACCART, Jean-Philippe, VAISSAIRE-AGARD, Clotilde et MESGUICH, Véronique Préfacier, 2018. *Bibliothécaires, documentalistes, tous entrepreneurs ?* Bois-Guillaume, France : Éditions KLOG. ISBN 979-10-92272-25-3.

ALLAN, Barbara, 2019. *The no-nonsense guide to leadership, management and teamwork*. London, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord : Facet Publishing. ISBN 978-1-78330-397-7.

ALMIMOFF, Nicolas et MARCEROU-RAMEL, Nathalie, 2020. *Les structures organisationnelles en bibliothèque: étude des processus de réorganisation* [en ligne]. 2020. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-69651>

ALTER, Norbert, 2012. *Donner et prendre: la coopération en entreprise*. Paris, France : La Découverte. ISBN 978-2-7071-6720-0.

ALTER, Norbert, 2018. *Sociologie du monde du travail*. Paris, France : PUF. ISBN 978-2-13-080096-5.

AMOSSÉ, Thomas, ASKENAZY, Philippe et BAGHIONI, Liza, 2023. *Que sait-on du travail ?* Paris, France : Science Po, Les presses. ISBN 978-2-7246-4190-5.

ANACT, 2023. *Référentiel qualité de vie et des conditions de travail* [en ligne]. [Consulté le 22 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.anact.fr/referentiel-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail>

ANDRIEUX, Clément et CLOT, Nathalie, 2022. *Entre bureaucratie et agilité: quelle place pour les fonctions support dans l'organisation des bibliothèques universitaires ?* [en ligne]. 2022. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/70675-entre-bureaucratie-et-agilite-quelle-place-pour-les-fonctions-support-dans-l-organisation-des-bibliotheques-universitaires.pdf>

ANGUENOT, Fabrice, CLÉREMBEAUX, Joël et GIAPPICONI, Thierry, 2021. *Je prends mon poste de directeur de médiathèque*. Voiron, France : Territorial Éditions. ISBN 978-2-8186-1886-8.

ANZIEU, Didier et MARTIN, Jacques-Yves, 1969. *La dynamique des groupes restreints*. Paris, France : Presses universitaires de France.

ARNOUX-NICOLAS, Caroline, BERNAUD, Jean-Luc Préfacier et OLRY-LOUIS, Isabelle Auteur de la postface, 2019. *Donner un sens au travail : pratiques et outils pour l'entreprise*. Malakoff, France : Dunod. ISBN 978-2-10-080110-7.

ASKENAZY, Philippe, BAUDELLOT, Christian, BROCHARD, Patrick, BRUN, Jean-Pierre, DAVEZIES, Philippe, FALISSARD, Bruno et GALLIE, Duncan, 2011. *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*

[en ligne]. Disponible à l'adresse : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

BACACHE-BEAUVALLET, Maya, 2009. *Les stratégies absurdes : comment faire pire en croyant faire mieux*. Paris, France : Éditions du Seuil. ISBN 978-2-02-098568-0.

BEAQUIS, Antoine et MARCEROU, Philippe, 2017. *L'emploi étudiant en bibliothèque universitaire : état des lieux et perspectives*. 2017. Villeurbanne, Rhône, France.

BELLIER, Luc et MARCEROU-RAMEL, Nathalie, 2017. *Organisation des données, organisation du travail en bibliothèques universitaires à l'heure du Big Data* [en ligne]. 2017. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68060-organisation-des-donnees-organisation-du-travail-en-bibliotheques-universitaires-a-l-heure-du-big-data.pdf>

BERTHET, Martine, CANÉVET, Michel et GAY, Fabien, 2021. 759 : *Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?* [en ligne]. Rapport d'information. [Consulté le 10 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/rap/r20-759/r20-759.html>

BIDET, Alexandra, 2011. *L'engagement dans le travail : qu'est-ce que le vrai boulot ?* Paris, France : Presses universitaires de France. ISBN 978-2-13-058468-1.

BILLIARD, Isabelle, 2011. *Santé mentale et travail : l'émergence de la psychopathologie du travail*. impr 2011. Paris, France : la Dispute. ISBN 978-2-84303-209-7.

BLACK, Robert, 1997. *Travailler, moi ? Jamais : l'abolition du travail*. Paris, France : L'Esprit frappeur. ISBN 978-2-84405-000-7.

BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Ève, 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, France : Gallimard. ISBN 978-2-07-074995-9.

BORAUD-MEMBRÈDE, Anne et BERTRAND, Anne-Marie, 2010. *Les bibliothécaires face aux techniques non-identitaires : discours et représentations* [en ligne]. 2010. France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48317-les-bibliothecaires-face-aux-techniques-non-identitaires-discours-et-representations.pdf>

BOUILLOUD, Jean-Philippe, 2023. *Pouvoir faire un beau travail : une revendication professionnelle*. Toulouse, France : Éditions érès. ISBN 978-2-7492-7665-6.

BOUJU, Périg, 2021. *Le télétravail : oui, mais pas trop ! Enjeux et limites du télétravail en bibliothèque universitaire et de recherche* [en ligne]. 2021. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 22 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://zenodo.org/records/5016456>

BOUSSARD, Valérie, DUJARIER, Marie-Anne et RICCIARDI, Ferruccio, 2020. *Les travailleurs du management : acteurs, dispositifs et politiques d'encadrement*. Toulouse, France : Octarès éditions. ISBN 978-2-36630-107-6.

BRACCO, Laetitia et COLLET, Anne-Christine, 2018. *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?* [en ligne]. 2018. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 15 janvier 2024]. Disponible à

l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68898-le-metier-de-magasinier-en-bibliotheque-universitaire-disparition-ou-evolution.pdf>

BRAULT MOREAU, Arthur, 2022. *Le syndrome du patron de gauche : manuel d'anti-management*. Marseille, France : Hors d'atteinte. ISBN 978-2-38257-073-9.

BRUGÈRE, Fabienne, 2014. *L'éthique du care*. Paris, France : Presses universitaires de France, impr. 2014. ISBN 978-2-13-061958-1.

BUSCATTO, Marie, LORIOU, Marc, WELLER, Jean-Marc et PIOTET, Françoise Auteur de la postface, 2008. *Au-delà du stress au travail: une sociologie des agents publics au contact des usagers*. Ramonville Saint-Agne, France : Editions Erès. ISBN 978-2-7492-0849-7.

CABANAS, Edgar, ILLOUZ, Eva et JOLY, Frédéric, 2018. *Happycratie : comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*. Paris, France : Premier Parallèle. ISBN 979-10-94841-76-1.

CALENGE, Bertrand, 2015. *Les bibliothèques et la médiation des connaissances*. Paris, France : Éditions du Cercle de la librairie. ISBN 978-2-7654-1465-0.

CAMBERLEIN, Claire, 2023. *La prévention des risques psychosociaux en bibliothèque universitaire : outils, enjeux et mise en application* [en ligne]. 2023. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 10 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/71157-la-prevention-des-risques-psychosociaux-en-bibliotheque-universitaire-outils-enjeux-et-mise-en-application.pdf>

CANIVENC, Suzy, CAHIER, Marie-Laure, BOBOC, Anca Préfacier, CHARLET, Vincent Préfacier et WEIL, Thierry Préfacier, 2023. *Numérique collaboratif et organisation du travail : au-delà des promesses*. Paris, France : Presses des Mines : La Fabrique de l'industrie. ISBN 978-2-38542-397-1.

CARBONELL, Juan Sebastián, 2022. *Le futur du travail*. Paris, France : Éditions Amsterdam. ISBN 978-2-35480-243-1.

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE, 2022. *Les personnels des bibliothèques territoriales et leur pratique de la formation: chiffres-clés*. Paris, France : Ministère de la Culture : Centre national de la fonction publique territoriale.

CHABOT, Pascal, 2013. *Global burn-out*. Paris, France : Presses Universitaires de France. ISBN 978-2-13-060845-5.

CHAIGNEAU, Hélène, 2011. *Paroles*. Cour-Cheverny, France : Institutions.

CHAUVIÈRE, Michel, 2010. *Trop de gestion tue le social : essai sur une discrète chalandisation*. Paris, France : la Découverte. ISBN 978-2-7071-6443-8.

CHAUVIÈRE, Michel, 2011. *L'intelligence sociale en danger: chemins de résistance et propositions*. Paris, France : La Découverte. ISBN 978-2-7071-6697-5.

CITTON, Yves, 2021. *Faire avec : conflits, coalitions, contagions*. Paris, France : Éditions les Liens qui libèrent. ISBN 979-10-209-0961-9.

CLOT, Yves, 2010. *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, France : la Découverte. ISBN 978-2-7071-6483-4.

CLOT, Yves, BONNEFOND, Jean-Yves, BONNEMAIN, Antoine et ZITTOUN, Mylène, 2021. *Le prix du travail bien fait : la coopération conflictuelle dans les organisations*. Paris, France : la Découverte. ISBN 978-2-348-05785-4.

CONJARD, Patrick et LANOUZIÈRE, Hervé Préfacier, 2014. *Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Lyon, France : ANACT. ISBN 978-2-36889-126-1.

COUTROT, Thomas et PEREZ, Coralie, 2022. *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*. Paris, France : Seuil. ISBN 978-2-02-150323-4.

COUTROT, Thomas, 2018. *Libérer le travail : pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Paris, France : Éditions du Seuil. ISBN 978-2-02-139037-7.

COUTURIER, Alexandre, 2023. *Prendre en compte la santé mentale des publics en bibliothèque universitaire* [en ligne]. 2023. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 10 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/71155-prendre-en-compte-la-sante-mentale-des-publics-en-bibliotheque-universitaire.pdf>

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, [sans date]. *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil. ISBN 978-2-7578-4115-0.

CRUMPTON, Michael et BIRD, Nora J. (éd.), 2021. *Emerging human resource trends in academic libraries*. London, Etats-Unis d'Amérique : Rowman & Littlefield international. ISBN 978-1-5381-3496-2.

DARES, COUTROT, Thomas et PEREZ, Coralie, [sans date]. 249 : *Quand le travail perd son sens. L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie* [en ligne]. [Consulté le 21 juillet 2023]. Document d'études. Disponible à l'adresse : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quand-le-travail-perd-son-sens>

DARSES, Françoise et MONTMOLLIN, Maurice de, 2012. *L'ergonomie*. Paris, France : la Découverte. ISBN 978-2-7071-7381-2.

DASYLVA, Marie, TIENDREBÉOGO, Stella Maria Préfacier et LACHKAR, Alex, 2022. *Survivre au taf : stratégies d'autodéfense pour personnes minorisées*. Villejuif, France : Éditions Daronnes. ISBN 978-2-492-31202-1.

DEJOURS, Christophe, 1988. *Plaisir et souffrance dans le travail*. Paris, France : AOCIP.

DEJOURS, Christophe, 2015. *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris, France : Bayard. ISBN 978-2-227-48815-1.

DEJOURS, Christophe, 2023. *Ce qu'il y a de meilleur en nous : travailler et honorer la vie*. Paris, France : Payot. ISBN 978-2-228-93391-9.

DENIS, Jérôme et PONTILLE, David, 2022. *Le soin des choses : politiques de la maintenance* [en ligne]. Paris : La Découverte. Terrain philosophiques. ISBN 978-2-348-06483-8.

DEPP et RADÉ, Emilie, 2022. *Premiers résultats du Baromètre du bien-être au travail des personnels de l'Éducation nationale exerçant en établissement scolaire* [en ligne]. [Consulté le 3 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.education.gouv.fr/premiers-resultats-du-barometre-du-bien-etre-au-travail-des-personnels-de-l-education-nationale-343238>

DESLANDES, Ghislain, 2023. *Érotique de l'administration : réflexions philosophiques sur la fin du management*. Paris, France : PUF. ISBN 978-2-13-083756-5.

DESRUES, Clémence et EVANS, Christophe, 2018. *Les réticences face aux évolutions du métier de bibliothécaire : enquête auprès des professionnels de lecture publique* [en ligne]. 2018. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68908-les-reticences-face-aux-evolutions-du-metier-de-bibliothecaire-enquete-aupres-des-professionnels-de-lecture-publique.pdf>

DETCHESSAHAR, Mathieu et CLOT, Yves Préfacier, 2019. *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*. Bruyères-le-Châtel, France : Nouvelle cité. ISBN 978-2-85313-917-5.

DGAFP et COLIN, Nathalie, 2023. *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – édition 2023* [en ligne]. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport%20annuel/2023/RA_2023.pdf

DGAFP, 2022. *Plan santé au travail dans la fonction publique. 2022-2025* [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Hors%20collection/Plan_Sante_Travail_F_P_2022_2025.pdf

DGAFP, 2023. *Guide pratique sur la mise en place et l'animation d'Espaces de Discussion sur le Travail (EDT)* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/guide-pratique-sur-la-mise-en-place-et-lanimation-despaces-de-discussion-sur-le-travail-edt>

DI PIETRO, Christelle et GILBERT, Raphaële, 2015. *Impulser et piloter l'innovation en bibliothèque : mode d'emploi* [en ligne]. 2015. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65045-impulser-et-piloter-l-innovation-enbibliotheque-mode-d-emploi.pdf>

DIMERMAN, Julien et MERRIEN, Delphine, 2018. *Le bibliothécaire et ses outils : l'appropriation et les mutations de l'identité professionnelle au défi du numérique* [en ligne]. 2018. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68909-le-bibliothecaire-et-ses-outils-l-appropriation-et-les-mutations-de-l-identite-professionnelle-au-defi-du-numerique.pdf>

DINH DUVAUCHELLE, Alizé et EVANS, Christophe, 2022. *Co-habiter les bibliothèques : que nous apprennent les pratiques et les représentations des usager-es ?* [en ligne]. 2022. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/70661-co-habiter-les-bibliotheques-que-nous-apprennent-les-pratiques-et-les-representations-des-usageres.pdf>

DISHER, Wayne (éd.), 2021. *Library management problems today: case studies*. Lanham ect., Etats-Unis d'Amérique : Rowman & Littlefield. ISBN 978-1-5381-3593-8.

DOMETTE, Lauriane, 2019. *Les dispositifs de discussion sur le travail : conception pour l'usage, conception dans l'usage* [en ligne]. Thèse de doctorat. France ; 1794-....., France : Conservatoire national des arts et métiers.

[Consulté le 22 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <http://www.theses.fr/2019CNAM1236/document>

DOUGLAS, Veronica Arellano et GADSBY, Joanna, 2020. *Deconstructing service in libraries: intersections of identities and expectations*. Sacramento, CA, Etats-Unis d'Amérique : Litwin Books. ISBN 978-1-63400-060-4.

DUBET, François et JOURNÉE DES SCIENCES SOCIALES, 2019. *Les mutations du travail*: Paris, France : La Découverte. ISBN 978-2-348-03749-8.

DUBOIS, Vincent et LAGROYE, Jacques Préfacier, 2010. *La vie au guichet : relation administrative et traitement de la misère*. Paris, France : Economica. ISBN 978-2-7178-5877-8.

DUJARIER, Marie-Anne Directeur de publication, GIRAUD, Baptiste, JOUNIN, Nicolas, RUIZ, Emilien, DUJARIER, Marie-Anne, ADAM, Amélie, BERENI, Laure, BERNARD, Sophie, CASILLI, Antonio A., CLOUET, Hadrien, EBERHARD, Mireille, GAUDART, Corinne, GERNET, Isabelle, GIRAUD, Baptiste, GONNET, Aurélie, GULKAN, Gokçe, HANIQUE, Fabienne, IHADDADENE, Florence, JACQUOT, Lionel, JARRIGE, François, JOUNIN, Nicolas, KAVKA, Josef, LEBAS, Franck, LHUILIER, Dominique, MULLER, Fabienne, PALTRINIERI, Luca, RUIZ, Emilien, SIMONET, Maud, THÉBAUD-MONY, Annie, THOEMMES, Jens, VOLKOFF, Serge, WILLEMEZ, Laurent, ZEMMOUR, Michaël et COLLECTIF ROSA BONHEUR, 2023. *Idées reçues sur le travail : emploi, activité, organisation*. Paris, France : Le Cavalier Bleu éditions. ISBN 979-10-318-0581-8.

DUJARIER, Marie-Anne et GAULEJAC, Vincent de Préfacier, 2006. *L'idéal au travail*. 2006. Paris, France : Presses universitaires de France. ISBN 978-2-13-055267-3.

DUJARIER, Marie-Anne, 2021. *Troubles dans le travail : sociologie d'une catégorie de pensée*. Paris, France : PUF. ISBN 978-2-13-080413-0.

DUTOUR, Juliette et DUMAS, Chloé, 2022. *Être encadrant de catégorie B en bibliothèque universitaire : état des lieux et perspectives d'une position « entre-deux »* [en ligne]. 2022. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/70674-etre-encadrant-de-categorie-b-en-bibliotheque-universitaire.pdf>

EHRENBERG, Alain, 1991. *Le culte de la performance*. Paris, France : Calmann-Lévy. ISBN 978-2-7021-1960-0.

ELOY, Annelore, 2019. *Pour une bibliothèque émancipatrice*. Groupe & Société - Publication pédagogique d'éducation permanente. Culture en mouvement. ISBN 978-2-39024-132-4.

EVANS, Christophe Directeur de publication, AMAR, Muriel, BASTARD, Irène, COGNAT-BERTRAND, Line, DIMINESCU, Dana, FROMION, Stéphanie, GAUDET, Françoise, GOLDIN, Daniel, LOBBE, Quentin, RAYNAUD, Caroline, VIGUÉ-CAMUS, Agnès et POULAIN, Martine Préfacier, 2020. *L'expérience sensible des bibliothèques : six textes sur les publics des grands établissements*. Villeurbanne, France : Presses de l'Enssib. ISBN 978-2-37546-119-8.

EVANS, G. Edward et GREENWELL, Stacey, 2020. *Management basics for information professionals*. Chicago, Etats-Unis d'Amérique : ALA Neal-Schuman. ISBN 978-0-8389-1873-9.

EVANS, G. Edward et LAYZELL WARD, Patricia, 2007. *Leadership basics for librarians and information professionals*. Lanham, Md., Etats-Unis d'Amérique : Scarecrow Press. ISBN 978-0-8108-5229-7.

FASSIN, Didier et RECHTMAN, Richard, 2007. *L'empire du traumatisme : enquête sur la condition de victime*. Paris, France : Flammarion. ISBN 978-2-08-210449-4.

FÉDÉRATION HOSPITALIÈRE DE FRANCE, 2023. *Cahier technique sur le management participatif et collaboratif* [en ligne]. Fédération hospitalière de France. Disponible à l'adresse : <https://www.fhf.fr/sites/default/files/2023-03/Cahier%20technique%20management%20participatif-%20FHF%202023.pdf>

FHF, 2018. *Qualité de vie au travail. Les actions à partager, les engagements attendus* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://fichiers.fhf.fr/documents/44952-FHFGuideQVTMajGroupe detravail.pdf>

FLEURY, Cynthia et FENOGLIO, Antoine, 2022. *Ce qui ne peut être volé : charte du Verstohlen*. Paris, France : Éditions Gallimard. ISBN 978-2-07-299732-7.

FLOTTE, Anne, 2013. *Travailler, quel boulot ! : les conflits du travail, enjeux politiques du quotidien*. Paris, France : Ed. Syllepse. ISBN 978-2-84950-373-7.

FROCAUT, Bénédicte et ROCHE, Florence, 2014. *Bibliothécaire, un métier d'accueil ?* [en ligne]. 2014. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-64171>

FUZEAU, Pierre et REMIZE, Michel, 2022. *Archimag.com. Guide pratique, ISSN 2260-1708. Bibliothèques en mutation*. Paris, France : IDP.

GALABRU, Sophie, 2022. *Le visage de nos colères*. Paris, France : Flammarion. ISBN 978-2-08-025528-0.

GARAMBOIS, Marie et EVANS, Christophe, 2017. *Le métier de bibliothécaire à l'épreuve des stéréotypes : changer d'image, un enjeu pour l'advocacy* [en ligne]. 2017. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67444-le-metier-de-bibliothecaire-a-l-epreuve-des-stereotypes-changer-d-image-un-enjeu-pour-l-advocacy.pdf>

GAUDART, Corinne et VOLKOFF, Serge, 2022. *Le travail pressé : pour une écologie des temps du travail*. Paris, France : Les petits matins. ISBN 978-2-36383-351-8.

GAULEJAC, Vincent de, 2004. *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, France : Éd. du Seuil. ISBN 978-2-02-068912-0.

GAULEJAC, Vincent de, 2015. *Travail, les raisons de la colère*. Paris, France : Points. ISBN 978-2-7578-5130-2.

GILBERT, Raphaële Directeur de publication, BEUNON, Hélène, BORDET, Joëlle, EVANS, Christophe et MOULIN, Marion, 2022. *Penser la médiathèque en situation de crise : enseignements d'une expérience locale*. Villeurbanne, France : Presses de l'Esssib. ISBN 978-2-37546-176-1.

GORZ, André, 1988. *Métamorphoses du travail, quête du sens : critique de la raison économique*. Paris, France : Galilée. ISBN 978-2-7186-0340-7.

GRAEBER, David et ROY, Élise, 2019. *Bullshit jobs*. Paris, France : Éditions les Liens qui libèrent. ISBN 979-10-209-0736-3.

GRAEBER, David, CHEMLA, Françoise et CHELMA, Paul, 2015. *Bureaucratie*. Paris, France : Editions les Liens qui libèrent. ISBN 979-10-209-0291-7.

GRIGNOUX, Valérie, ICHIKAWA, Marie, LAURENT-CORLAY, Josiane et MULLER, Françoise, 2004. *Exploration de conflits dans des bibliothèques en situation de changement : ébauche d'un corpus de cas à vocation pédagogique* [en ligne]. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/783-exploration-de-conflits-dans-des-bibliotheques-en-situation-de-changement.pdf>

GUIFFAULT, Béatrice et THÉVENOT, Sylvie, 2010. *Lieux et modes de prise de décision en bibliothèque : au filtre de l'organigramme et de la communication interne* [en ligne]. 2010. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48473-lieux-et-modes-de-prise-de-decision-en-bibliotheque-au-filtre-de-l-organigramme-et-de-la-communication-interne.pdf>

HACHE, Émilie, 2024. *De la génération : enquête sur sa disparition et son remplacement par la production*. Paris, France : Editions la découverte. ISBN 978-2-35925-260-6.

HALL, Kate et PARKER, Kathy, 2019. *The public library director's toolkit*. Chicago, Etats-Unis d'Amérique : ALA Editions. ISBN 978-0-8389-1859-3.

HAMANT, Olivier, 2023. *Antidote au culte de la performance : la robustesse du vivant*. Paris Cedex 07, France : Éditions Gallimard. ISBN 978-2-07-304734-2.

HANIQUE, Fabienne, 2004. *Le sens du travail : chronique de la modernisation au guichet*. DL 2004. Ramonville Saint-Agne, France : Erès. ISBN 978-2-7492-0305-8.

HARRIS, Roma M., 1992. *Librarianship: the erosion of a woman's profession*. Norwood, N.J., Etats-Unis d'Amérique : Ablex Pub. Corp. ISBN 978-0-89391-840-8.

HENRY, Jo, ESHLEMAN, Joe et MONIZ, Richard VNV, 2020. *Cultivating civility: practical ways to improve a dysfunctional library*. Lieu de publication non identifié : ALA Editions. ISBN 978-0-8389-4716-6.

HENRY, Jo, ESHLEMAN, Joe et MONIZ, Richard, 2018. *The dysfunctional library challenges and solutions to workplace relationships*. Chicago : ALA Editions, an imprint of the American Library Association. ISBN 978-0-8389-1623-0.

HEURTEMATTE, Véronique et ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DES BIBLIOTHÈQUES, 2023. *L'Année des bibliothèques, ISSN 2802-9526. 2023, Bibliothèques, objets politiques*. Villeurbanne, France : Bulletin des Bibliothèques de France. ISBN 978-2-492-89702-3.

HIBOU, Béatrice, 2012. *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Paris, France : La Découverte. ISBN 978-2-7071-7439-0.

HOCHSCHILD, Arlie Russell, FOURNET-FAYAS, Salomé et THOMÉ, Cécile, 2017. *Le prix des sentiments : au cœur du travail émotionnel*. Paris, France : La Découverte. ISBN 978-2-7071-8896-0.

HUBER, John J. et POTTER, Steven V., 2015. *The purpose-based library: finding your path to survival, success, and growth*. Chicago, Etats-Unis d'Amérique : ALA Neal-Schuman, An imprint of the American Library Association. ISBN 978-0-8389-1358-1.

HUËT, Romain, 2021. *De si violentes fatigues : les devenirs politiques de l'épuisement quotidien*. Paris, France : PUF. ISBN 978-2-13-082892-1.

ION, Cristina et BERTRAND, Anne-Marie, 2008. *La réception du « discours sociologique » par les professionnels des bibliothèques* [en ligne]. 2008. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1829-la-reception-du-discours-sociologique-par-les-professionnels-des-bibliotheques.pdf>

IRIBARNE, Philippe d', 1993. *La logique de l'honneur*. Paris : Ed. du Seuil. ISBN 978-2-02-020784-3.

JANTZ, Ronald C., 2016. *Managing creativity: the innovative research library*. Chicago, Illinois, Etats-Unis d'Amérique : Association of College and Research Libraries, a division of the American Library Association. ISBN 978-0-8389-8834-3.

JARRY, Sandra et LAHARY, Dominique, 2015. *Violence et incivilité des usagers en bibliothèque municipale : perceptions, causes, solutions* [en ligne]. 2015. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65122-violence-et-incivilité-des-usagers-en-bibliothèque-municipale-perceptions-causes-solutions>

JEAN, Chloé et BATS, Raphaëlle, 2020. *Repenser la bibliothèque publique par la bibliothèque communautaire: l'exemple des bibliothèques associatives LGBTQI* [en ligne]. 2020. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69612-repenser-la-bibliothèque-publique-par-la-bibliothèque-communautaire-l-exemple-des-bibliothèques-associatives-lgbtqi.pdf>

JEANMART, Gaëlle, LETERME, Cédric et MÜLLER, Thierry, 2018. *Petit manuel de discussions politiques : réflexions et pratiques d'animation à l'usage des collectifs*. Rennes, France : Éditions du commun. ISBN 979-10-95630-13-5.

KARSENTY, Laurent, 2015. *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Toulouse, France : Octarès éditions. ISBN 978-2-36630-043-7.

KERGOAT, Danièle, 2012. *Se battre, disent-elles...* Paris, France : la Dispute. ISBN 978-2-84303-218-9.

KOENIG, Marie-Hélène, 2018a. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1554-1.

KOTLICKI, Marie-José et BOLZINGER, Jean-François, 2012. *Laissez-nous bien travailler ! : manager sans Wall Street*. Ivry-sur-Seine, France : Ed. de l'Atelier-Ed. ouvrières, DL 2012. ISBN 978-2-7082-4207-4.

LE GARREC, Sophie, 2021. *Les servitudes du bien-être au travail : impacts sur la santé*. Toulouse, France : Éditions érès. ISBN 978-2-7492-6872-9.

LE TEXIER, Thibault, 2019. *Le maniement des hommes : Essai sur la rationalité managériale*. Paris (9bis, rue Abel Hovelacque 75013), France : La Découverte. ISBN 978-2-7071-9026-0.

LECLERE, Elise et CAVALIÉ, Étienne, 2022. *Programmation informatique en BU : vers un nouveau profil de bibliothécaire ?* [en ligne]. 2022. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/70662-programmation-informatique-en-bu-vers-un-nouveau-profil-de-bibliothecaire.pdf?telecharger=1>

LECOCQ, Charlotte, COTON, Pascale et VERDIER, Jean-François, 2019. *Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance* [en ligne]. [Consulté le 21 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <http://www.gouvernement.fr/rapport/11207-rapport-sante-securite-qualite-de-vie-au-travail-dans-la-fonction-publique-un-devoir-une-urgence-une>

LENCIONI, Patrick, 1999. *Les 5 tentations du manager : une fable pour les dirigeants*. Paris, France : Ed. d'Organisation. ISBN 978-2-7081-1732-7.

LHUILIER, Dominique et CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRAVAIL ET LE DÉVELOPPEMENT, 2014. *Qualité du travail, qualité au travail*. Toulouse, France : Octarès éditions. ISBN 978-2-36630-031-4.

LINHART, Danièle, 2009. *Travailler sans les autres ?* Paris, France : Éditions du Seuil. ISBN 978-2-02-098379-2.

LOISEL, Manon et RIO, Nicolas, 2024. *Pour en finir avec la démocratie participative*. Paris, France : Textuel. ISBN 978-2-84597-986-4.

LORIOU, Marc, LEROUX, Nathalie et SIMONET, Maud Auteur de la postface, 2015. *Le travail passionné : l'engagement artistique, sportif ou politique*. Toulouse, France : Eres. ISBN 978-2-7492-4867-7.

MARCEROU-RAMEL, Nathalie, 2017. *Les métiers des bibliothèques*. Paris, France : Éditions du Cercle de la librairie. ISBN 978-2-7654-1526-8.

MARTIN, Ann M. et ROBERTS, Kathleen Riopelle, 2019. *Leadership: strategic thinking, decision making, communication, and relationship building*. Chicago (Ill.), Etats-Unis d'Amérique : ALA editions. ISBN 978-0-8389-1907-1.

MARTY, Céline, 2021. *Travailler moins pour vivre mieux : guide pour une philosophie antiproductiviste*. Malakoff, France : Dunod. ISBN 978-2-10-082183-9.

MAUBERNARD, Corinne et ILLIEN, Gildas, 2018. *Manager l'hybridité en bibliothèque: le même ou l'autre ?* [en ligne]. 2018. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 10 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68117-manager-l-hybridite-en-bibliotheque-le-meme-ou-l-autre.pdf>

MCNEIL, Beth et GIESECKE, Joan, 2017. *Fundamentals of library supervision*. Chicago, Etats-Unis d'Amérique : ALA Neal-Schuman, an imprint of the American Library Association. ISBN 978-0-8389-1554-7.

MÉDA, Dominique et VENDRAMIN, Patricia, 2013. *Réinventer le travail*. Paris, France : Presses universitaires de France. ISBN 978-2-13-058469-8.

MÉDA, Dominique, 1995. *Le travail : une valeur en voie de disparition*. Paris, France : Aubier. ISBN 978-2-7007-3659-5.

MÉDA, Dominique, 2022. *Le travail*. Paris, France : Que sais-je ? ISBN 978-2-7154-1097-8.

MERY, Yvonne et SANCHEZ, Anthony (éd.), 2023. *The critical librarianship and pedagogy symposium: reflections, revisions, and new works*. Chicago, Illinois : Association of College and Research Libraries. ISBN 978-0-8389-3953-6.

MESSING, Karen et BOULANGER, Geneviève, 2021. *Le deuxième corps : femmes au travail, de la honte à la solidarité*. Montréal (Québec), Canada : écosociété. ISBN 978-2-89719-743-8.

MINTZBERG, Henry et TOMASINI, Clara, 2014. *Manager*. Paris : Vuibert. ISBN 978-2-311-40094-6.

MIRIBEL, Marielle de, EVANO, Brigitte, GRELET, Christophe, HAON, Sandrine, LIZÉE, Benoît, MOUCHARD, Martin et ROCHE, Julien, 2016. *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*. Paris, France : Éditions du Cercle de la librairie. ISBN 978-2-7654-1497-1.

MONNEUSE, Denis, 2021. *Errare managerium est : 30 erreurs à éviter pour devenir un meilleur manager*. Malakoff, France : Dunod. ISBN 978-2-10-081940-9.

MOREL, Christian, 2002. *Les décisions absurdes*. Paris, France : Gallimard. ISBN 978-2-07-076302-3.

MOREL, Christian, 2012. *Les décisions absurdes*. Paris, France : Gallimard. ISBN 978-2-07-013508-0.

MOREL, Christian, 2018. *Les décisions absurdes*. Paris, France : Gallimard. ISBN 978-2-07-272909-6.

MORIZE, Edwina et SIEGEL, Pascal, 2013. *L'identité sociale des bibliothèques : enquête sur les professionnels des bibliothèques d'État et territoriales en France* [en ligne]. 2013. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-64026>

MORIZOT, Baptiste et DAMASIO, Alain Auteur de la postface, 2020. *Manières d'être vivant : enquêtes sur la vie à travers nous*. Arles, France : Actes Sud. ISBN 978-2-330-12973-6.

NICOLAS, Loïc Directeur de publication, RAVAT, Jérôme Directeur de publication, WAGENER, Albin Directeur de publication, AUBERT, Isabelle, BALLANGÉ, Aliénor, DEBONO, Marc, DESMONS, Ophélie, ROBILLARD, Didier de, DOUET, Yohann, GARRIC, Nathalie, GAUTHIER, Gilles, GOLDBERG, Michel, HUVER, Emmanuelle, LÉTOURNEAU, Alain, MARISCAL, Vincent, NOCENTI, Brice, PICAUVET, Emmanuel, PIEROZAK, Isabelle, RICHARD, Alexis, ROMAN, Sébastien, RONDEAU, Dany, SAKI, Mohamed, SOMMERER, Erwan, SOUCHARD, Maryse et WALLENHORST, Nathanaël, 2020. *La valeur du désaccord*. Paris, France : Éditions de la Sorbonne. ISBN 979-10-351-0538-9.

NICOLAS-LE STRAT, Pascal, 2016. *Le travail du commun*. Saint Germain sur Ille, France : Éditions du commun. ISBN 979-10-95630-04-3.

NICOLAS-LE STRAT, Pascal, 2024. *Faire recherche en commun : chroniques d'une pratique éprouvée*. Rennes, France : Éditions du commun. ISBN 979-10-95630-69-2.

NIEDERGANG, Pierre, 2023. *Vers la normativité queer*. Toulouse, France : blast. ISBN 978-2-492-64210-4.

NOS SERVICES PUBLICS, 2023. *Rapport sur l'état des services publics* [en ligne]. [Consulté le 17 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://nosservicespublics.fr/rapport-etat-services-publics-2023>

OMBREDANE, André et FAVERGE, Jean-Marie, 1955. *L'analyse du travail : facteur d'économie humaine et de productivité*. Paris (108, boulevard Saint-Germain), France : Presses universitaires de France.

PÉRALES, Christophe (éd.), 2018. *Conduire le changement en bibliothèque : Vers des organisations apprenantes* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. [Consulté le 20 avril 2023]. La Boîte à outils. ISBN 978-2-37546-067-2. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/3492>

PERRAGIN, Sylvaine, 2019. *Le salaire de la peine : le business de la souffrance au travail*. Paris, France : Don Quichotte : Seuil. ISBN 978-2-02-142262-7.

PERROT, Chloé et EVANS, Christophe, 2020. *Rites d'institution et rituels de fréquentation : « effet ha-ha » en bibliothèque de recherche SHS* [en ligne]. 2020. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69598-rites-d-institution-et-rituels-de-frequentation.pdf>

PERROUD, Thomas, 2023. *Services publics et communs : à la recherche du service public coopératif*. Lormont, France : Le Bord de L'eau. ISBN 978-2-35687-959-2.

PICARD, David-Georges, 2019. *Les bibliothèques dans les mutations territoriales : entre évolutions et inventions*. Paris, France : Éditions du Cercle de la librairie. ISBN 978-2-7654-1620-3.

RANCIÈRE, Jacques, 1987. *Le maître ignorant : cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*. Paris, France : Fayard, DL 1987. ISBN 978-2-213-01925-3.

RANCIÈRE, Jacques, 1995. *La mésentente : politique et philosophie*. Paris, France : Galilée. ISBN 978-2-7186-0450-3.

RANCIÈRE, Jacques, HONNETH, Axel, GENEL, Katia et DERANTY, Jean-Philippe, 2020. *Reconnaissance ou mésentente ? : un dialogue critique entre Jacques Rancière et Axel Honneth*. Paris, France : Éditions de la Sorbonne. ISBN 979-10-351-0340-8.

REVAULT D'ALLONNES, Myriam, 2005. *Le pouvoir des commencements : essai sur l'autorité*. Paris, France : Éd. du Seuil. ISBN 978-2-02-067638-0.

ROCHEFORT, Thierry Préfacier et HATCHUEL, Armand Auteur de la postface, 2008. *Des services publics face aux violences : concevoir des organisations source de civilité*. Lyon, France : ANACT. ISBN 978-2-913488-54-0.

ROSA, Hartmut et RENAULT, Didier, 2010. *Accélération : une critique sociale du temps*. Paris, France : La Découverte. ISBN 978-2-7071-5482-8.

ROSA, Hartmut, ZILBERFARB, Sacha et RAQUILLET, Sarah, 2018. *Résonance : une sociologie de la relation au monde*. Paris, France : la Découverte. ISBN 978-2-7071-9316-2.

ROSEMBERG, Noémie et CACHARD, Pierre-Yves, 2018. *La gestion des compétences en bibliothèque: une approche par les référentiels métiers* [en ligne].

2018. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68852-la-gestion-des-competences-en-bibliotheque-une-approche-par-les-referentiels-metiers.pdf>

SALANOUE, Florence Directeur de publication, BERTON-SCHMITT, Amandine, CARBAIN, Aénor, CHAIMBAULT, Thomas, CLOT, Nathalie, COLLIN-CANTO, Elisabeth, CROMER, Sylvie, DUBOIS-NAYT, Armel, ELHADAD, Ambre, HUBERT, Camille, JEAN, Chloé, LE GALL, Magalie, DIZIER-METZ, Annie, PAVILLARD, Anne-Marie, PEVERELLI, Estella, PUAUD, Maud, RENARD, Carole et SÉNAC, Réjane, 2021. *Agir pour l'égalité : questions de genre en bibliothèque*. Villeurbanne, France : Presses de l'Esssib. ISBN 978-2-37546-138-9.

SCALLA, Anaïs et ILLIANO, Marie-Odile, 2017. *Les méthodes agiles en bibliothèque* [en ligne]. 2017. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68130-les-methodes-agiles-en-bibliotheque.pdf>

SCHMIDT, Jeff, 2000. *Disciplined minds: a critical look at salaried professionals and the soul-battering system that shapes their lives*. Lanham, Maryland, Etats-Unis d'Amérique : Rowman & Littlefield Publishers. ISBN 978-0-8476-9364-1.

SCHREIBER, Florence (éd.), 2023. *Bibliothèques, portes et ponts à la fois ? : Autour d'une conférence de Denis Merklen* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. [Consulté le 27 février 2024]. La Numérique. ISBN 978-2-37546-172-3. Disponible à l'adresse : <https://books.openedition.org/pressesenssib/18146>

SCHULMAN, Sarah, BURTIN ZORTEA, Julia et GROSS, Joséphine, 2021. *Le conflit n'est pas une agression : rhétorique de la souffrance, responsabilité collective et devoir de réparation*. Paris, France : B42. ISBN 978-2-490-07748-9.

SCHULMAN, Sarah, NOTÉRIS, Émilie et GÉRÉ, Vanina Préfacier, 2018. *La gentrification des esprits : témoin d'un imaginaire perdu*. Paris, France : B42. ISBN 978-2-490-07704-5.

SEGRESTIN, Blanche et HATCHUEL, Armand, 2012. *Refonder l'entreprise*. Paris, France : Seuil. ISBN 978-2-02-106428-5.

SEIBEL, Bernadette, 1988. *Au nom du livre : analyse sociale d'une profession*. Paris, France : la Documentation française. ISBN 978-2-11-001937-0.

SOSSON, Elisabeth et BARTHE, Mathilde, 2020. *La formation tout au long de la vie des agents des bibliothèques universitaires : enjeux et perspectives* [en ligne]. 2020. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-69599>

STARHAWK, CHOIGNARD, Géraldine, FREMEAUX, Isabelle Préfacier et JORDAN, Jay Préfacier, 2021. *Comment s'organiser ? : manuel pour l'action collective*. Paris, France : Éditions Cambourakis. ISBN 978-2-36624-615-5.

STUEART, Robert D. et SULLIVAN, Maureen, 2010. *Developing library leaders: a how-to-do-it manual for coaching, team building, and mentoring library staff*. New York, Etats-Unis d'Amérique : Neal-Schuman Publishers. ISBN 978-1-55570-725-5.

TALEB, Nassim Nicholas, AZAY, Lucien d' et RIMOLDY, Christine, 2013. *Antifragile : les bienfaits du désordre*. Paris, France : les Belles Lettres. ISBN 978-2-251-44476-5.

TARRAGO, Antoine, et LARROCHE, Valérie, 2020. *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations* [en ligne]. 2020. Villeurbanne, Rhône, France. [Consulté le 5 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69600-politiques-de-reconnaissance-au-travail-en-bibliotheque-pratiques-enjeux-et-preconisations.pdf>

TESTE, Camille, 2023. *Politiser le bien-être*. Paris, France : Binge Audio éditions. ISBN 978-2-491-26015-6.

TOSQUELLES, François, DELION, Pierre Préfacier et CLOT, Yves Auteur de la postface, 2009. *Le travail thérapeutique en psychiatrie*. Toulouse, France : Erès. ISBN 978-2-7492-1033-9.

URBAN LIBRARIANS UNITE, 2021. *2022 Urban Library Trauma Study* [en ligne]. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://urbanlibrariansunite.org/ults/>

VERCAUTEREN, David, MÜLLER, Thierry et CRABBÉ, Olivier, 2018. *Micropolitiques des groupes : pour une écologie des pratiques collectives*. Paris, France : Éditions Amsterdam. ISBN 978-2-35480-178-6.

WEAVER, Margaret et APPLETON, Leo, 2020. *Bold minds: library leadership in a time of disruption*. London, Roumanie : Facet Publishing. ISBN 978-1-78330-453-0.

WEBER, Hélène, 2014. *Le manager responsable : souffrance au travail et responsabilités hiérarchiques*. Paris, France : Les Points sur les i. ISBN 978-2-35930-120-5.

YVON, Frédéric et DURAND, Marc, 2012. *Réconcilier recherche et formation par l'analyse de l'activité*. Bruxelles, France : De Boeck. ISBN 978-2-8041-6869-8.

Articles, chapitres de monographies, documents, pages web

ALTER, Norbert, 2011. Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail. *Revue française de gestion*. 2011. Vol. 211, n° 2, pp. 47-61.

ALTER, Norbert, 2022. Liminaire. Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? In : *L'invention des idées* [en ligne]. Nîmes : Champ social. pp. 29-39. Formation des adultes et professionnalisation. [Consulté le 12 janvier 2023]. ISBN 979-10-346-0701-3. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/l-invention-des-idees--9791034607013-p-29.htm>

ANACT, [sans date]. Portail de veille sur les conditions de travail [en ligne]. [Consulté le 2 novembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://veille-travail.anact.fr/>

ANACT, 2014. Tout savoir sur les espaces de discussion. ANACT [en ligne]. 2023 2014. [Consulté le 3 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.anact.fr/mots-cles/espaces-de-discussion-sur-le-travail>

ANACT, 2015. 10 questions sur le management du travail [en ligne]. [Consulté le 19 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-le-management-du-travail>

ANACT, 2017. 10 questions sur la conduite des projets de transformation [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-conduite-des-projets-de-transformation>

ANGELI AGUITON, Sara, 2015. De la quête d'efficacité en contexte participatif : la démocratie technique et ses contestations. *Hermès*. 2015. Vol. n° 73, n° 3, pp. 90. DOI [10.3917/herm.073.0090](https://doi.org/10.3917/herm.073.0090).

BADRA, Lamia, 2023. La bibliothèque de lecture publique, un acteur-clé du développement socioculturel d'un territoire ? [en ligne]. Bruxelles. 14 septembre 2023. [Consulté le 25 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/AIFBD/la-bibliotheque-de-lecture-publique-un-acteur-cl-du-dveloppement-socioculturel-dun-territoire-lamia-badra>

BAILLEUX, Isabelle, BONHOMME, Catherine et GAREL, Philippe, 2008. Mobiliser et transmettre les savoirs : expérimentation d'une « analyse clinique de l'activité » de renseignement aux lecteurs à la Bibliothèque nationale. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 1 janvier 2008. N° 5, pp. 70-76.

BARHAM, Winston, BUEHNER, Katie, DAVIS, Morgan, DOAN, Joy, HENNEN, Vaughan, VICKERS, Emily et YANG, Z. Sylvia, 2020. Change the Tempo: Dismantling Vocational Awe in Music Librarianship. In : Music Library Association Annual Meeting [en ligne]. Norfolk, VA. 27 février 2020. [Consulté le 26 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://hcommons.org/deposits/item/hc:29889/>

BENAMOUGIZ, Daniel et BORRAZ, Olivier, 2016. Bureaucratie, organisations et formalisation des savoirs: *L'Année sociologique*. 1 janvier 2016. Vol. Vol. 66, n° 1, pp. 9-30. DOI [10.3917/anso.161.0009](https://doi.org/10.3917/anso.161.0009).

BERG, Jacob, GALVAN, Angela et TEWELL, Eamon, 2018. Responding to and reimagining resilience in academic libraries. *Journal of New Librarianship*. 2018. Vol. 3, n° 1, pp. 1-4. DOI [10.21173/newlibs/4/1](https://doi.org/10.21173/newlibs/4/1).

BERTRAND, Anne-Marie, 1995. Légitimité professionnelle et modèles d'excellence. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 1 janvier 1995. N° 6, pp. 52-55.

BERTRAND, Aurélie, 2020. Inclure par l'empowerment. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2020. Vol. 2. [Consulté le 23 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2020-00-0000-051>

BEZES, Philippe, 2020. Le nouveau phénomène bureaucratique: Le gouvernement par la performance entre bureaucratisation, marché et politique. *Revue française de science politique*. 2020. Vol. 70, n° 1, pp. 21. DOI [10.3917/rfsp.701.0021](https://doi.org/10.3917/rfsp.701.0021).

BIBLIOTHÈQUE DE L'ENSSIB, 2022. Infographie. Panorama des métiers du management de l'information. In : 2021-2022. *Bibliothèques, inspirez la confiance !* [en ligne]. Bulletin des bibliothèques de France. pp. 87-90. L'Année des bibliothèques / BBF. [Consulté le 13 février 2024]. ISBN 978-2-492-89701-6.

Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/bibliotheques-inspirez-la-confiance-9782492897016-p-87.htm>

BIGNOLI, Callan, 2020. Don't Leave Workers Out of the Library Narrative | Opinion. *Library Journal* [en ligne]. 19 mai 2020. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.libraryjournal.com/story/Dont-Leave-Workers-Out-of-the-Library-Narrative-Opinion>

BLONDIAUX, Loïc, 2008. Démocratie délibérative vs. démocratie agonistique ? Le statut du conflit dans les théories et les pratiques de participation contemporaines. *Raisons politiques*. 2008. Vol. 30, n° 2, pp. 131-147. DOI [10.3917/rai.030.0131](https://doi.org/10.3917/rai.030.0131).

BnF, 2021. *Bibliothécaire(s) : d'hier à demain. Bibliographie sélective*. Novembre 2021.

BONNEFOND, Jean-Yves et CLOT, Yves, 2018. Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [en ligne]. 2018. Vol. 20, n° 1. [Consulté le 21 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.erudit.org/fr/revues/pistes/2018-v20-n1-pistes04360/1056844ar/>

BOTTAZZI, Vincent, COLLIN, Jean-Luc, SAILLY, Michel et COUVREUR, Emmanuel, [sans date]. Des espaces de discussion au service de la capacité d'action des salariés et de la performance. *Revue des conditions de travail*. N° 3, pp. 74-83.

BOUREL, Etienne, 2020. Travail. *Anthropen* [en ligne]. 19 décembre 2020. [Consulté le 10 janvier 2024]. DOI [10.47854/CRMN6222](https://doi.org/10.47854/CRMN6222). Disponible à l'adresse : <https://revues.ulaval.ca/ojs/index.php/anthropen/article/view/40968>

BPI, 2020. Les jeunes et la violence : quel rôle pour les bibliothèques ? Compte-rendu de la journée d'étude « Les jeunes et la violence : quel rôle pour les bibliothèques ? » organisé par le CNLJ et l'Enssib le 15 octobre 2020. [en ligne]. 2 décembre 2020. [Consulté le 21 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://pro.bpi.fr/les-jeunes-et-la-violence-quel-role-pour-les-bibliotheques/>

BRANGIER, Éric et VALLÉRY, Gérard, 2021. Qualité du travail. In : *Ergonomie : 150 notions clés* [en ligne]. Paris : Dunod. pp. 408-409. Univers Psy. [Consulté le 22 janvier 2024]. ISBN 978-2-10-082212-6. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/ergonomie-150-notions-cles--9782100822126-p-408.htm>

BRIEST BREDA, Cathy, RICHARD, Damien et YANAT, Zahir, 2017. Design Thinking et Théorie U : vers une nouvelle ingénierie des espaces de discussion pour développer le mieux-être au travail ? [en ligne]. Post-Print. HAL. [Consulté le 27 septembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://econpapers.repec.org/paper/haljournal/hal-01865906.htm>

BRISSET, Elodie, 2023. Les espaces de discussion sur le travail en 5 questions. *Les ateliers durables* [en ligne]. 06 2023. [Consulté le 3 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://blog.ateliersdurables.com/espaces-de-discussion-sur-le-travail-5-questions>

BUDD, John M, 2006. Toward a practical and normative ethics for librarianship. *Toward a practical and normative ethics for librarianship*. 2006. Vol. 76, n° 3, pp. 251-269.

CAHOUR, Béatrice et LICOPPE, Christian, 2010. Confrontations aux traces de son activité. *Revue d'anthropologie des connaissances* [en ligne]. 1 septembre

2010. Vol. 4, n° 1. [Consulté le 15 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/rac/16092>

CAIRN.INFO, 2023a. Violences et harcèlements au travail [en ligne]. 10 2023. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.portail.psl.eu/liste-22360180>

CAIRN.INFO, 2023b. La fatigue, symptôme d'un malaise contemporain [en ligne]. 10 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/liste-61039423>

CAIRN.INFO, 2023c. Les risques psychosociaux [en ligne]. 12 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/liste-73403982>

CAIRN.INFO, 2023d. Travail émotionnel [en ligne]. 12 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/liste-29496376>

CAIRN.INFO, 2023e. Évaluer le travail [en ligne]. 12 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/liste-25859780>

CAIRN.INFO, 2023f. Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles [en ligne]. 12 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/liste-74144214>

CAIRN.INFO, 2023g. Malaise dans le travail [en ligne]. 05. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/liste-15368265>

CALENGE, Bertrand, 2005. Peut-il exister une recherche bibliothécaire ? . 2005. N° 2, pp. 50-57.

CAROLY, Sandrine et CLOT, Yves, 2004. Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. *Formation Emploi*. 2004. Vol. 88, n° 1, pp. 43-55. DOI [10.3406/forem.2004.1737](https://doi.org/10.3406/forem.2004.1737).

CARREL, Marion, 2017. Injonction participative ou empowerment ? Les enjeux de la participation. *Vie sociale*. 2017. Vol. 19, n° 3, pp. 27. DOI [10.3917/vsoc.173.0027](https://doi.org/10.3917/vsoc.173.0027).

CHAREYRON (COLLABORATRICE), Aline, COLLET, Anne-Christine et JULLIEN-COTTART (COLLABORATRICE), Odile, 2013. Démarche qualité et règlement de bibliothèque. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 1 janvier 2013. N° 4, pp. 28-30.

CHIU, Anastasia, ARELLANO DOUGLAS, Veronica, GADSBY, Joanna, KUMBIER, Alana et NATARAJ, Lalitha, 2023. A Practice of Connection: Applying Relational-Cultural Theory to Librarianship. In : [en ligne]. Association of College and Research Libraries. [Consulté le 18 novembre 2023]. ISBN 978-0-8389-3952-9. Disponible à l'adresse : <http://archive.nyu.edu/handle/2451/69535>

CLOT, Yves, 2007. De l'analyse des pratiques au développement des métiers. *Éducation et didactique*. 1 avril 2007. N° 1-1, pp. 83-93. DOI [10.4000/educationdidactique.106](https://doi.org/10.4000/educationdidactique.106).

CLOT, Yves, 2013. L'aspiration au travail bien fait. *Le journal de l'école de Paris du management*. 2013. Vol. 99, n° 1, pp. 23-28. DOI [10.3917/jepam.099.0023](https://doi.org/10.3917/jepam.099.0023).

CLOT, Yves, 2015. Clinique du travail et clinique de l'activité. In : *Perspectives en clinique du travail* [en ligne]. Toulouse : Érès. pp. 226-246. Société - Poche. [Consulté le 15 mai 2023]. ISBN 978-2-7492-4643-7. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/perspectives-en-clinique-du-travail--9782749246437-p-226.htm>

CLOT, Yves, 2023. La redistribution des pouvoirs de décision au travail n'est pas moins urgente que celle des richesses. *Le Monde*. 28 septembre 2023. pp. 26.

COLLECTIF, 2022. Le systémicien est un véritable clinicien de la relation. Il réduit la complexité des situations sans la dénaturer. *Le Monde*. 26 novembre 2022.

COLMELLERE, Cynthia, 2023. Conserver, entretenir, réparer. *La Vie des idées* [en ligne]. 31 mai 2023. [Consulté le 31 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://laviedesidees.fr/Conserver-entretenir-reparer>

CONJARD, Patrick et JOURNOUD, Ségolène, 2013. Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail. *Management & Avenir*. 2013. Vol. 63, n° 5, pp. 81-97. DOI [10.3917/mav.063.0081](https://doi.org/10.3917/mav.063.0081).

CORRADO, Edward M., 2022. Low Morale and Burnout in Libraries. *Technical Services Quarterly*. 2 janvier 2022. Vol. 39, n° 1, pp. 37-48. DOI [10.1080/07317131.2021.2011149](https://doi.org/10.1080/07317131.2021.2011149).

COULON, Muriel et MARTIN, Isabelle, 2016. Conduire le changement en réseau : la trousse du mutualiste. In : POUCHOL, Jérôme (éd.), *Mutualiser les pratiques documentaires : Bibliothèques en réseau*. Villeurbanne : Presses de l'enssib. La Boîte à outils. ISBN 978-2-37546-092-4.

COURTY, Héloïse, 2017. La qualité, un levier pour le management de l'accueil. In : *Développer l'accueil en bibliothèque : Un projet d'équipe*. Villeurbanne : Presses de l'enssib. pp. 124-133. La Boîte à outils. ISBN 978-2-37546-095-5.

COUTROT, Thomas et PEREZ, Coralie, 2023. Le sens du travail, enjeu majeur de santé publique. *Le Monde*. 26 juin 2023.

D'ARNICELLI, Hélène, 2019. Le travail, c'est la santé ? In : *Manuel indocile de sciences sociales* [en ligne]. Paris : La Découverte. pp. 841-852. Hors collection Sciences Humaines. [Consulté le 23 janvier 2024]. ISBN 978-2-348-04569-1. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/manuel-indocile-de-sciences-sociales--9782348045691-p-841.htm>

DARES, 2014. Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique. *DARES Analyses*. 2014. N° 102.

DARES, 2017. Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif? *DARES Analyses* [en ligne]. 2017. N° 61. [Consulté le 30 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/changements-organisationnels-la-participation-des-salaries-protege-t-elle-du>

DAVIE, Emma, 2014. Les risques psychosociaux dans la fonction publique. In : *Rapport annuel sur l'état de la Fonction Publique* [en ligne]. pp. 195-224. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport%20annuel/2014/RA_2014_DOSSIER_risques_psychosociaux.pdf

DAVOINE, Lucie et MÉDA, Dominique, 2008. *Place et sens du travail en Europe : une singularité française?* [en ligne]. mai 2008. [Consulté le 9 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://hal.science/hal-00276220>

DEJOURS, Christophe et GERNET, Isabelle, 2012. Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*. 2012. Vol. 13, n° 1, pp. 75-91. DOI [10.3917/nrp.013.0075](https://doi.org/10.3917/nrp.013.0075).

DELEUZE, Gilles et CADU, Philippe, 1987. Qu'est ce que l'acte de création ? [en ligne]. 17 1987. [Consulté le 29 septembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://contemporaneitesdelart.fr/gilles-deleuze-quest-ce-que-lacte-de-creation/>

DELPHINE, Legrand, 2021. Kit « Utiliser le récit professionnel pour discuter du travail dans le secteur social et médico-social ». *Aract Hauts-de-France* [en ligne]. 26 octobre 2021. [Consulté le 21 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://hautsdefrance-aract.fr/blog/2021/10/26/kit-gratuit-utiliser-le-recit-professionnel-pour-discuter-du-travail-dans-le-secteur-social-et-medico-social/>

DESLANDES, Ghislain et BOUILLOUD, Jean-Philippe, 2019. Pour une éthique d'après la reconnaissance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. 2019. Vol. 34, 8, n° 1, pp. 88-102. DOI [10.3917/rimhe.034.0088](https://doi.org/10.3917/rimhe.034.0088).

DESLANDES, Ghislain, 2023. Érotique de l'administration : réflexions philosophiques sur la fin du management. *The Conversation* [en ligne]. 4 mai 2023. [Consulté le 5 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <http://theconversation.com/erotique-de-ladministration-reflexions-philosophiques-sur-la-fin-du-management-204848>

DETCHESSAHAR, Mathieu, 2011. Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*. 2011. Vol. 214, n° 5, pp. 89-105.

DETCHESSAHAR, Mathieu, 2013. Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*. 2013. Vol. 19, n° 1, pp. 57-80. DOI [10.3917/neg.019.0057](https://doi.org/10.3917/neg.019.0057).

DETCHESSAHAR, Mathieu, DEVIGNE, Michel, GREVIN, Anouk et STIMEC, Arnaud, 2012. Santé et souffrance au travail, le management en question. Contribution au débat sur les excès et les déficits du management : trois études de cas dans des établissements de santé. In : *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* [en ligne]. Paris : Armand Colin. pp. 293-318. Recherches. [Consulté le 30 janvier 2024]. ISBN 978-2-200-27593-8. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/la-souffrance-au-travail-quelle-responsabilite-9782200275938-p-293.htm>

DGAFP, 2018. Qui sont les jeunes qui participent aux concours de la fonction publique et quelles sont leurs motivations ? In : *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* [en ligne]. [Consulté le 2 juin 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport%20annuel/2018/Dossier-Jeunes_concours_FP-2018.PDF

DGAFP, 2023. Définitions et principes. *Le portail de la fonction publique* [en ligne]. 08 2023. [Consulté le 11 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-quotidien-au-travail/sante-et-securite-au-travail/definitions-et-principes>

DIALLO, Malik, 2023. Les bibliothèques sont-elles des objets politiques ? In : 2023. *Bibliothèques, objets politiques* [en ligne]. Bulletin des bibliothèques de France. pp. 26-27. L'Année des bibliothèques / BBF. [Consulté le 24 février 2024]. ISBN 978-2-492-89702-3. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/bibliotheques-objets-politiques--9782492897023-p-26.htm>

DOHERTY, John J, 2005. Toward Self-Reflection in Librarianship:What Is Praxis ? *Progressive Librarian*. 2006 2005. N° 26.

DUJARIER, Marie-Anne, 2023. Déplier les significations du travail. *Esprit* [en ligne]. 2023. [Consulté le 29 septembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://esprit.presse.fr/article/marie-anne-dujarier/deplier-les-significations-du-travail-44809>

ENSSIB, 2009. Folklore et tradition du métier de bibliothécaire. [en ligne]. 26 2009. [Consulté le 5 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/folklore-et-tradition-du-metier-de-bibliothecaire>

ENSSIB, 2017. Management et démarche qualité en bibliothèque. [en ligne]. 15 mars 2017. [Consulté le 30 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/management-et-demarche-qualite-en-bibliotheque>

ENSSIB, 2022a. Comment évaluer les conditions de travail (charge et organisation du travail) en bibliothèque ou centre de documentation ? [en ligne]. 18 octobre 2022. [Consulté le 30 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/comment-evaluer-les-conditions-de-travail-charge-et>

ENSSIB, 2022b. Le métier de bibliothécaire est-il amené à disparaître ? [en ligne]. 30 2022. [Consulté le 3 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/le-metier-de-bibliothecaire-est-il-amene-disparaitre>

Environnement capacitant, 2024. *Wikipédia* [en ligne]. [Consulté le 23 février 2024]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Environnement_capitant&oldid=212212084#cite_note-:0-1

ESCALONA, Fabien, 2023. Une partie de la “petite bourgeoisie culturelle” a décroché de la politique. *Mediapart* [en ligne]. 12 septembre 2023. [Consulté le 27 octobre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.mediapart.fr/journal/culture-et-idees/221023/une-partie-de-la-petite-bourgeoisie-culturelle-decroche-de-la-politique>

ETTARH, Fobazi, 2018. Vocational Awe and Librarianship: The Lies We Tell Ourselves. [en ligne]. 10 janvier 2018. [Consulté le 3 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.inthelibrarywiththeleadpipe.org/2018/vocational-awe/>

FALZON, Pierre, 2013. Pour une ergonomie constructive. In : *Ergonomie constructive* [en ligne]. Paris : Presses Universitaires de France. pp. 1-16. Hors collection. [Consulté le 15 mai 2023]. ISBN 978-2-13-060748-9. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/ergonomie-constructive--9782130607489-p-1.htm>

FALZON, Pierre, CIOCCIO, Alexandre Di, MOLLO, Vanina et NASCIMENTO, Adelaide, 2013. *Qualité réglée, qualité gérée* [en ligne]. 5 septembre 2013. [Consulté le 30 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://shs.hal.science/halshs-00869623>

FALZON, Pierre, NASCIMENTO, Adelaide, GAUDART, Corinne, PINEY, Cécile, DUJARIER, Marie-Anne et GERME, Jean-François, 2012. Performance-based management and quality of work: an empirical assessment. *Work (Reading, Mass.)*. 2012. Vol. 41 Suppl 1, pp. 3855-3860. DOI [10.3233/WOR-2012-0092-3855](https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0092-3855).

FISNÉ-KOCH, Audrey, 2024. Enquête sur les travers du management à la française. *Alternatives Économiques*. 24 janvier 2024. N° 443.

FLASSPVHLER, Svenja, 2023. Un chancelier et un philosophe au travail. [en ligne]. 2023. [Consulté le 15 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://bmv.nice.fr/Default/doc/SYRACUSE/6538880/un-chancelier-et-un-philosophe-au-travail-svenja-flasspvhler>

FONQUERNE, Leslie et WALIN, Marie, 2016. Savoirs situés et savoirs sur le corps : introduction. *EFiGiES* [en ligne]. 15 octobre 2016. [Consulté le 22 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://efigies-ateliers.hypotheses.org/2433>

FORD, Anne, 2019. Toward a Trauma-Informed Model. Learn to ask “What happened?”—not “What’s wrong?” *American Libraries Magazine* [en ligne]. 3 juin 2019. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://americanlibrariesmagazine.org/2019/06/03/toward-trauma-informed-model/>

FREEMAN, Jo, 2003. La tyrannie de l'absence de structure [en ligne]. 2003. [Consulté le 3 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://infokiosques.net/spip.php?article2>

GABRIEL, Jamillah R, 2021. Incorporating Critical Theory, Pedagogy, and Action in LIS Research, Teaching, and Practice. . 2021.

GACHE, Fabien, 2012. Faire du syndicat un outil pour le développement du pouvoir d'agir des salariés. Les leçons d'une recherche-action. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*. 2012. Vol. 73, n° 3, pp. 239-245.

GAUDART, Corinne et VOLKOFF, Serge, 2023. L'intensification du travail, longtemps niée, est à présent posée comme inéluctable. *Le Monde*. 27 octobre 2023. pp. 24.

GAULEJAC, Vincent de, 2011. L'obsession évaluatrice et la nouvelle gestion publique. In : *Les enfants au carré ? Une prévention qui ne tourne pas rond !* [en ligne]. Toulouse : Érès. pp. 159-179. Enfance & parentalité. [Consulté le 12 janvier 2023]. ISBN 978-2-7492-1405-4. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/les-enfants-au-carre-une-prevention-qui-ne-tourne--9782749214054-p-159.htm>

GAULEJAC, Vincent de, 2013. La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire. In : GRIMAUD, Lin, JOUVE, Alain et SANCHOU, Paule, *Clinique et management : rupture ou transition ?* [en ligne]. ERES. pp. 103. [Consulté le 11 avril 2023]. ISBN 978-2-7492-3698-8. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/clinique-et-management-rupture-ou-transition--9782749236988-page-103.htm>

GAUTHIER, Jean, 2021. Comment les professionnels de l'information perçoivent leurs métiers et compétences en 2021. *Archimag* [en ligne]. 16 2021. N° 343. [Consulté le 19 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.archimag.com/veille-documentation/2021/04/16/professionnels-information-percoivent-metiers-competences-2021>

Gestion des connaissances, 2024. *Wikipédia* [en ligne]. [Consulté le 1 février 2024]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Gestion_des_connaissances&oldid=211202763

GETZ, Isaac, 2012. La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 2012. Vol. 108, n° 2, pp. 27-38. DOI [10.3917/geco.108.0027](https://doi.org/10.3917/geco.108.0027).

GIRARD, Hélène, 2022. Bibliothécaires : l'indispensable diversification à tous les étages. *La Gazette des communes (site web)* [en ligne]. 7 juin 2022. Disponible à l'adresse : https://nouveau.europresse.com/Link/PSLT_1/news%C2%B720220607%C2%B7M OH%C2%B740057915

GLUSKER, Ann, EMMELHAINZ, Celia, ESTRADA, Natalia et DYESS, Bonita, 2022. "Viewed as Equals": The Impacts of Library Organizational Cultures and Management on Library Staff Morale. *Journal of Library Administration*. 17 février 2022. Vol. 62, n° 2, pp. 153-189. DOI [10.1080/01930826.2022.2026119](https://doi.org/10.1080/01930826.2022.2026119).

GODIN, Romaric, 2023. Comment gouverner les services publics ? *Mediapart* [en ligne]. 20 septembre 2023. [Consulté le 5 octobre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.mediapart.fr/journal/economie-et-social/280923/comment-gouverner-les-services-publics>

GODIN, Romaric, 2023. Le service public, un besoin radical. *Mediapart* [en ligne]. 20 septembre 2023. [Consulté le 5 octobre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.mediapart.fr/journal/economie-et-social/250923/le-service-public-un-besoin-radical>

GOLA, Christina H. et MARTIN, Lisa, 2020. Creating an Emotional Intelligence Community of Practice: A Case Study for Academic Libraries. *Journal of Library Administration*. 2 octobre 2020. Vol. 60, n° 7, pp. 752-761. DOI [10.1080/01930826.2020.1786982](https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1786982).

GOLLAC, Michel, 2022. Analyse d'ouvrage par Michel Gollac. *Activités* [en ligne]. 15 avril 2022. N° 19-1. [Consulté le 19 mai 2023]. DOI [10.4000/activites.7464](https://doi.org/10.4000/activites.7464). Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/activites/7464#bodyftn2>

GOULET, Vincent, 2017. Les bibliothécaires sont-ils vecteurs d'inégalité ? *Mediapart* [en ligne]. 23 juin 2017. [Consulté le 4 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://blogs.mediapart.fr/vincent-goulet/blog/230617/les-bibliothe-caires-sont-ils-vecteurs-d-inegalite>

GRIMM, Alexandra, IVY CLARKE, Rachel, LYNN STANTON, Katerina et ZHANG, Bo, 2021. Rendre visible la valeur du travail en bibliothèque publique avec le True Value Calculator. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 20 décembre 2021. Vol. 2. [Consulté le 13 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2021-00-0000-053>

GUILLEMOT, Danièle, 2011. Travail dans le public et le privé : une intensification parallèle. *Travail et Emploi*. 15 novembre 2011. N° 128, pp. 23-40. DOI [10.4000/travailemploi.5407](https://doi.org/10.4000/travailemploi.5407).

GUIRAUD, Nadège, 2022. Management de la subsidiarité : inspiration, expiration [en ligne]. 22 2022. [Consulté le 23 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://capacitespubliques.la27eregion.fr/2022/02/28/management-de-la-subsidiarite-inspiration-expiration/>

GUYOMARD, Fanny, 2023a. [Les bibliothécaires de l'année 2023] Élisabeth Arquier Chauvin, l'écolo (1/5). *Livres Hebdo* [en ligne]. 10 2023. [Consulté le 25 février 2024]. Disponible à l'adresse :

<https://www.livreshebdo.fr/article/les-bibliothecaires-de-lannee-2023-elisabeth-arquier-chauvin-lecolo-15>

GUYOMARD, Fanny, 2023b. [Les bibliothécaires de l'année 2023] Jean-François Lutz, l'open-accésseur (2/5). *Livres Hebdo* [en ligne]. 11 2023. [Consulté le 25 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.livreshebdo.fr/article/les-bibliothecaires-de-lannee-2023-jean-francois-lutz-lopen-accésseur-25>

GUYOMARD, Fanny, 2023c. Bibliothécaire, un métier en manque d'attractivité ? *Livres Hebdo* [en ligne]. 27 2023. [Consulté le 29 septembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www-livreshebdo-fr.docelec.enssib.fr/article/bibliothecaire-un-metier-en-manque-dattractivite>

HAS et ANACT, 2017. *Les espaces de discussion sur le travail. Un outil pour mettre en débat le travail* [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.has-sante.fr/jcms/c_2792272/fr/les-espaces-de-discussion-sur-le-travail-dans-les-etablissements-de-sante

HENRY, Jo, CROXTON, Rebecca et MONIZ, Richard, 2023. Incivility and Dysfunction in the Library Workplace: A Five-Year Comparison. *Journal of Library Administration*. 2 janvier 2023. Vol. 63, n° 1, pp. 42-68. DOI [10.1080/01930826.2022.2146440](https://doi.org/10.1080/01930826.2022.2146440).

Hétérotopie, 2021. *Wikipédia* [en ligne]. [Consulté le 22 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=H%C3%A9t%C3%A9rotopie&oldid=184830240>

HICKS, Deborah, 2014. The Construction of Librarians' Professional Identities: A Discourse Analysis / La construction de l'identité professionnelle du bibliothécaire : Une analyse de discours. *Canadian Journal of Information and Library Science*. 2014. Vol. 38, n° 4, pp. 251-270.

HICKS, Deborah, 2016. Advocating for librarianship: The discourses of advocacy and service in the professional identities of librarians. [en ligne]. 2016. [Consulté le 18 novembre 2023]. DOI [10.1353/lib.2016.0007](https://doi.org/10.1353/lib.2016.0007). Disponible à l'adresse : <https://hdl.handle.net/2142/89854>

HUBAULT, François, 2013. Le travail de management. *Travailler*. 2013. Vol. 29, n° 1, pp. 81-96. DOI [10.3917/trav.029.0081](https://doi.org/10.3917/trav.029.0081).

IPSOS, 2015. *Le bien-être, une recherche quotidienne* [en ligne]. [Consulté le 3 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.ipsos.com/fr-fr/quid-du-bien-etre-au-travail>

JAOUËN, Muriel, 2015. Discuter du travail pour mieux le transformer. *Travail & changement* [en ligne]. 2015. N° 358. [Consulté le 21 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.anact.fr/discuter-du-travail-pour-mieux-le-transformer>

JARRY, Sandra, 2015a. Les bibliothèques municipales dans le viseur. *Travail & sécurité*. 1 décembre 2015. Vol. 767.

JARRY, Sandra, 2015b. La violence en bibliothèques : quelques éléments de réflexion. *La revue des livres pour enfants* [en ligne]. avril 2015. Vol. 282. Disponible à l'adresse : https://cnlj.bnf.fr/sites/default/files/revues_document_joint/libre_cours_violence_282.pdf

KATOPOL, Patricia, 2015. Enough already: compassion fatigue. *Library Leadership & Management* [en ligne]. 2015. Vol. 30, n° 2. [Consulté le 3 mai 2023]. DOI [10.5860/llm.v30i2.7177](https://doi.org/10.5860/llm.v30i2.7177). Disponible à l'adresse : <https://llm-ojs-tamu.tdl.org/llm/article/view/7177>

KENDRICK, Kaetrena Davis, 2017. The Low Morale Experience of Academic Librarians: A Phenomenological Study. *Journal of Library Administration*. 17 novembre 2017. Vol. 57, n° 8, pp. 846-878. DOI [10.1080/01930826.2017.1368325](https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1368325).

KENDRICK, Kaetrena Davis, 2020. The Public Librarian Low-Morale Experience: A Qualitative Study. *Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research*. 2020. Vol. 15, n° 2, pp. 1-32. DOI [10.21083/partnership.v15i2.5932](https://doi.org/10.21083/partnership.v15i2.5932).

KENDRICK, Kaetrena Davis, 2023. The Cornered Office: A Qualitative Study of Low-Morale Experiences in Formal Library Leaders. *Journal of Library Administration*. 3 avril 2023. Vol. 63, n° 3, pp. 307-338. DOI [10.1080/01930826.2023.2177924](https://doi.org/10.1080/01930826.2023.2177924).

KIKER, Nadine, 2019. “Quand dire c’est vraiment faire” l’échange de pratiques à l’accueil. *BUApro* [en ligne]. 08 2019. [Consulté le 27 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://blog.univ-angers.fr/buapro/2019/05/08/quand-dire-cest-vraiment-faire-lechange-de-pratiques-a-laccueil/>

KIKER, Nadine, 2020. L’échange de pratiques au temps du confinement. *BUApro* [en ligne]. 28 2020. [Consulté le 21 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://blog.univ-angers.fr/buapro/2020/04/28/lechange-de-pratiques-au-temps-du-confinement/>

KOENIG, Marie-Hélène, 2018b. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque - Bibliographie sélective* [en ligne]. 19 2018. Disponible à l'adresse : https://www.bnf.fr/sites/default/files/2018-11/biblio_bib_debat_19_06_2018_a4_web.pdf

KOENIG, Marie-Hélène, 2023a. Bien-être et qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on ? . 2023.

KOENIG, Marie-Hélène, 2023b. Impacts psychosociaux de la crise sanitaire et travail en milieu documentaire : mise en perspective. *Documentation et bibliothèques*. 2023. Vol. 69, n° 3, juillet-septembre, pp. 36-47.

KUPIEC, Anne, 2003. Qu’est-ce qu’un(e) bibliothécaire ? *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 1 janvier 2003. Vol. 1, n° 1, pp. 5-9.

LAFORGUE, Denis, 2009. Pour une sociologie des institutions publiques contemporaines: Pluralité, hybridation et fragmentation du travail institutionnel. *Socio-logos*. 7 mai 2009. N° 4. DOI [10.4000/socio-logos.2317](https://doi.org/10.4000/socio-logos.2317).

LAHARY, Dominique, 2005. Le fossé des générations : cinq générations de bibliothécaires. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 1 janvier 2005. N° 3, pp. 30-45.

LAHIRE, Bernard, 2019. Comprendre ≠ excuser. In : Manuel indocile de sciences sociales [en ligne]. Paris : La Découverte. pp. 993-1001. Hors collection Sciences Humaines. ISBN 978-2-348-04569-1.

LALLEMENT, Michel et CLOT, Yves, 2016. Qualité de vie au travail et qualité du travail. *Revue des conditions de travail*. 2016. N° 3, pp. 45-56.

LASOWSKI, Aliocha Wald, 2016. Jacques Rancière et le dissensus. *Le Monde diplomatique*. 1 août 2016.

LASOWSKI, Aliocha Wald, 2016. Jacques Rancière et le dissensus. *Le Monde diplomatique*. 1 août 2016.

LE TEXIER, Thibault, 2015. Le management de soi. *Le Débat*. 2015. Vol. 183, n° 1, pp. 75. DOI [10.3917/deba.183.0075](https://doi.org/10.3917/deba.183.0075).

Lean (production), 2024. *Wikipédia* [en ligne]. [Consulté le 15 février 2024]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Lean_\(production\)&oldid=211545415](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Lean_(production)&oldid=211545415)

LEBERT, Marie, 2013. Hommage au bibliothécaire, héros des temps modernes. *Actualité* [en ligne]. 24 2013. [Consulté le 3 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://actualitte.com/article/52169/bibliotheque/hommage-au-bibliothecaire-heros-des-temps-modernes>

LEBERT, Marie, 2022. Les bibliothécaires, héros méconnus ? Un hommage en images. *Actualité* [en ligne]. 29 2022. [Consulté le 5 juillet 2023]. Disponible à l'adresse : <https://actualitte.com/article/107601/humeurs/les-bibliothecaires-heros-meconnus-un-hommage-en-images>

LEBLOIS, Hélène et GILBERT, Raphaële, 2017. Mettre en œuvre une organisation apprenante dans les bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2017. pp. 86-90.

LINDÉN, Magnus, SALO, Ilkka et JANSSON, Anna, 2018. Organizational stressors and burnout in public librarians. *Journal of Librarianship and Information Science*. 1 juin 2018. Vol. 50, n° 2, pp. 199-204. DOI [10.1177/0961000616666130](https://doi.org/10.1177/0961000616666130).

LINHART, Danièle, 2019. Modernisation managériale : tout plutôt qu'une démocratisation du travail. In : *Manuel indocile de sciences sociales*. Paris : La Découverte. pp. 832-840. Hors collection Sciences Humaines. ISBN 978-2-348-04569-1.

LIVRES HEBDO, 2023. Grand prix Livres Hebdo des bibliothèques avec la Sofia. *Grand prix Livres Hebdo des bibliothèques* [en ligne]. 2023. [Consulté le 25 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.grandprix-bibliotheques.fr/fr/>

LORIOU, Marc, 2003. Donner un sens à la plainte de fatigue au travail. *L'Année sociologique*. 2003. Vol. 53, n° 2, pp. 459-485. DOI [10.3917/anso.032.0459](https://doi.org/10.3917/anso.032.0459).

MAILLARD, Denis, 2023. Repenser la retraite en réinventant les temps de la vie. *Philonomist* [en ligne]. 17 2023. [Consulté le 10 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.philonomist.com/fr/article/repenser-la-retraite-en-reinventant-les-temps-de-la-vie>

MARCEROU-RAMEL, Nathalie, 2017. Référentiels métiers, référentiels de compétences : bilan et perspectives. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 1 janvier 2017. N° 13, pp. 8-18.

MASSE, Max, 2017. Fonction publique, la qualité de vie au travail (QVT) quitte le côté obscur. *Gestion & Finances Publiques*. 2017. Vol. 3, n° 3, pp. 93-98. DOI [10.3166/gfp.2017.00055](https://doi.org/10.3166/gfp.2017.00055).

MÉDA, Dominique, 2022. Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire. Thomas Coutrot, Coralie Perez, Paris, Seuil, coll. « La République des idées », 2022, 139 p. *Travail et emploi*. 2022. Vol. 168, n° 1, pp. 1k-14.

MICHEL, Béatrice et ENSSIB, [sans date]. *LibGuides : Management des bibliothèques: L'essentiel* [en ligne]. [Consulté le 22 janvier 2024 a]. Disponible à l'adresse : <https://enssib.libguides.com/c.php?g=682074&p=4865167>

MICHEL, Béatrice et ENSSIB, [sans date]. *LibGuides : Management des bibliothèques: Animation d'équipe* [en ligne]. [Consulté le 22 janvier 2024 b]. Disponible à l'adresse : <https://enssib.libguides.com/c.php?g=682074&p=4865169>

MILLE, Fanny, 2018. *Métiers des bibliothèques et de la documentation. Évolution des métiers des bibliothèques et de la documentation. Le métier dans ses aspects psychosociologiques*. [en ligne]. 1 juillet 2018. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68851-metiers-des-bibliotheques-et-de-la-documentation.pdf>

MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES, [sans date]. Définitions et principes. *Le portail de la fonction publique* [en ligne]. [Consulté le 11 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-quotidien-au-travail/sante-et-securite-au-travail/definitions-et-principes>

MIOSSEC, Yvon, CLOT, Yves et BOUCHER, Carine, [sans date]. L'intervention dialogique pour agir sur les risques psychosociaux : une troisième voie. In : *Approche interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail*. Octares. Toulouse. pp. 51-67.

NASI, Margherita, 2020. Derrière « Les Mutations du travail », la question du sens. *Le Monde*. 15 janvier 2020.

NICHOLSON, Karen P., 2015. The McDonaldization of Academic Libraries and the Values of Transformational Change. *College & Research Libraries*. 1 mars 2015. Vol. 76, n° 3, pp. 328-338. DOI [10.5860/crl.76.3.328](https://doi.org/10.5860/crl.76.3.328).

OURY, Antoine, 2022. Bibliothécaires, pensez “en termes de localité plutôt que d’usagers” (Denis Merklen). *Actualité* [en ligne]. 10 2022. [Consulté le 2 novembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://actualite.com/article/106372/interviews/bibliothecaires-pensez-en-termes-de-localite-plutot-que-d-usagers-denis-merklen>

PERNOT, Pablo, 2024. Qui prend les décisions? PABLO PERNOT .fr [en ligne]. 18 janvier 2024. [Consulté le 1 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://pablopernot.fr/2024/01/qui-prend-les-d%C3%A9cisions/>

PESCE, Sébastien, DOUBLET, Marie-Hélène et GUILLET, Jérôme, 2021. Chapitre 2. Engagement et émancipation. In : *Vers une pédagogie de l'engagement ?* [en ligne]. Nîmes : Champ social. pp. 32-45. Acteurs sociaux. ISBN 979-10-346-0673-3.

PEZÉ, Marie, 2023. Les techniques de management pathogènes. *Souffrance et Travail* [en ligne]. 18 2023. [Consulté le 19 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.souffrance-et-travail.com/infos-utiles/questions-importantes/techniques-management-pathogenes/>

PONLEVÉ, Pierre, 2018. 24 heures dans la vie d'un bibliothécaire universitaire. *Archimag* [en ligne]. 19 2018. [Consulté le 7 novembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.archimag.com/bibliotheque-edition/2018/09/19/24-heures-vie-bibliothecaire-universitaire>

QUÉRÉ, Olivier, 2019. Oui, les fonctionnaires travaillent. In : *Manuel indocile de sciences sociales* [en ligne]. Paris : La Découverte. pp. 266-274. Hors collection Sciences Humaines. ISBN 978-2-348-04569-1.

RABOT, Cécile, 2012. Bibliothécaires en quête de reconnaissance. *Savoir/Agir*. 2012. Vol. 20, n° 2, pp. 91-96. DOI [10.3917/sava.020.0091](https://doi.org/10.3917/sava.020.0091).

RABOT, Cécile, 2019. Bibliothécaire, un « métier modeste » dans une institution marginalisée. In : QUIJOUX, Maxime (éd.), *Bourdieu et le travail*. Rennes : Presses universitaires de Rennes. pp. 211-227. Le sens social. ISBN 978-2-7535-6327-8.

RAPPIN, Baptiste, 2017. « Œil pour œil, main pour main » : Digressions autour de l'étymologie du management. *Rue Descartes*. 2017. Vol. 91, n° 1, pp. 35-44. DOI [10.3917/rdes.091.0035](https://doi.org/10.3917/rdes.091.0035).

REMIZE, Michel, 2021. Les salaires et perspectives d'évolution des archivistes, bibliothécaires, documentalistes et veilleurs. *Archimag* [en ligne]. 19 2021. N° 343. [Consulté le 19 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.archimag.com/veille-documentation/2021/04/19/salaires-evolution-archivistes-bibliothecaires-documentalistes>

RENARD, Léa et ZIMMERMANN, Bénédicte, 2020. Gute Arbeit et qualité de vie au travail. *Sociologie*. 1 décembre 2020. N° N° 4, vol. 11.

ROUGERY, Jean-Loup et STELKO, Mariana, 2019. Bien faire son travail ou bien se faire évaluer ? In : *Manuel indocile de sciences sociales* [en ligne]. Paris : La Découverte. pp. 163-170. Hors collection Sciences Humaines. ISBN 978-2-348-04569-1.

SAINT-MARTIN, Arnaud, 2021. Contre l'innovation et sa doxa obsolète, la maintenance. *Zilsel*. 2021. Vol. 8, n° 1, pp. 452-471. DOI [10.3917/zil.008.0452](https://doi.org/10.3917/zil.008.0452).

SCHOONBROOD, Philippe, 2019. Culture : souffrance au travail, le grand tabou ! *CGSP Culture* [en ligne]. 21 janvier 2019. [Consulté le 22 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <http://www.cgspculture.be/2019/01/culture-souffrance-au-travail-le-grand-tabou.html>

SCIENCES PO, 2023. Que sait-on du travail ? Un projet de médiation scientifique. [en ligne]. 19 juin 2023. [Consulté le 5 octobre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/content/que-sait-du-travail-un-projet-de-mediation-scientifique.html>

SEIBEL, Bernardette, 1988. Au nom du livre analyse sociale d'une profession, les bibliothécaires. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 1 janvier 1988. N° 3, pp. 244-246.

SERVICE PUBLIC, 2024. Évaluation professionnelle dans la fonction publique d'État. *Service-Public.fr* [en ligne]. 13 2024. [Consulté le 26 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11992>

SLONIOWSKI, Lisa, 2016. Affective Labor, Resistance, and the Academic Librarian. *Library Trends*. 2016. Vol. 64, n° 4, pp. 645-666.

SMITH, Daniella L., BAZALAR, Bryan et WHEELER, Maurice, 2020. Public Librarian Job Stressors and Burnout Predictors. *Journal of Library Administration*. 18 mai 2020. Vol. 60, n° 4, pp. 412-429. DOI [10.1080/01930826.2020.1733347](https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1733347).

STARITZKY, Louis et NICOLAS-LE STRAT, Pascal, 2023. Faire recherche en habitant. *L'école du terrain* [en ligne]. 2023. [Consulté le 19 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://lecoleduterrain.fr/maniere-de-faire/faire-recherche-en-habitant/>

STARITZKY, Louis, 2023. Pour une sociologie des tentatives. *Agencements*. 2023. Vol. 9, n° 1, pp. 13-37. DOI [10.3917/agen.009.0015](https://doi.org/10.3917/agen.009.0015).

STIMEC, Arnaud, 2014. Vers une ingénierie des négociations dans les organisations. *Recherches en Sciences de Gestion*. 2014. Vol. 102, n° 3, pp. 195-212. DOI [10.3917/resg.102.0195](https://doi.org/10.3917/resg.102.0195).

Street-level bureaucracy, 2023. *Wikipédia* [en ligne]. [Consulté le 11 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Street-level_bureaucracy&oldid=204483542

THOLLON-BEHAR, Marie-Paule, 2015. L'analyse de la pratique, un atout pour la qualité de vie au travail ? In : *La qualité du travail en équipe* [en ligne]. Toulouse : Érès. pp. 161-174. 1001 bébés. ISBN 978-2-7492-4839-4.

TOUITOU, Cécile, 2020. Pauca cupit qui numerare potest : l'évaluation, ce n'est pas que des chiffres. *Arabesques*. 1 janvier 2020. N° 96, pp. 4-5. DOI [10.35562/arabesques.1465](https://doi.org/10.35562/arabesques.1465).

TRIDON, Céline, 2023. Et vous, quel type de génie êtes-vous ? *My Happy Job* [en ligne]. 20 novembre 2023. [Consulté le 24 novembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.myhappyjob.fr/et-vous-quel-type-de-genie-etes-vous/>

TUCKMAN, Bruce W. et JENSEN, Mary Ann C., 1977. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*. 1 décembre 1977. Vol. 2, n° 4, pp. 419-427. DOI [10.1177/105960117700200404](https://doi.org/10.1177/105960117700200404).

VILHEM, Steve, 2023. Le harcèlement moral, expression de l'individualisme en souffrance [en ligne]. 2023. Cairn.info. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/dossiers-2023-48-page-1.htm?contenu=apropos>

VINCENT, Stéphane, 2022. Retrouver du sens au travail. *Santé & travail* [en ligne]. 1 janvier 2022. N° 117. [Consulté le 22 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.sante-et-travail.fr/retrouver-du-sens-travail>

VINCENT, Stéphane, 2023. La fonction publique en burn-out. *Santé & travail* [en ligne]. 1 janvier 2023. N° 121. [Consulté le 22 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.sante-et-travail.fr/fonction-publique-burn-out>

Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, 2023. *Wikipédia* [en ligne]. [Consulté le 8 février 2024]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity&oldid=210778025#cite_note-20

WATY, Bérénice, 2014. *Méditations sur le métier de bibliothécaire : et la médiation dans tout ça ?* [en ligne]. 1 février 2014. [Consulté le 1 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://shs.hal.science/halshs-00960071>

WEYANT, Emily C., WALLACE, Rick L. et WOODWARD, Nakia J., 2021a. Suggestions for Improving Morale, Part 2: Review of Existing Literature on Librarian and Library Staff Morale. *Journal of Library Administration*. 17 novembre 2021. Vol. 61, n° 8, pp. 996-1007. DOI [10.1080/01930826.2021.1984142](https://doi.org/10.1080/01930826.2021.1984142).

WEYANT, Emily C., WALLACE, Rick L. et WOODWARD, Nakia J., 2021b. Contributions to Low Morale, Part 1: Review of Existing Literature on Librarian and Library Staff Morale. *Journal of Library Administration*. 3 octobre 2021. Vol. 61, n° 7, pp. 854-868. DOI [10.1080/01930826.2021.1972732](https://doi.org/10.1080/01930826.2021.1972732).

WILKINS JORDAN, Mary, 2014. All Stressed Out, But Does Anyone Notice? Stressors Affecting Public Libraries. *Journal of Library Administration*. 19 mai 2014. Vol. 54, n° 4, pp. 291-307. DOI [10.1080/01930826.2014.924318](https://doi.org/10.1080/01930826.2014.924318).

YANG, Z. et VICKERS, Emily, 2022. Double the Vocation, Double the Awe: An Examination of Vocational Awe in Music Librarianship. *Library Faculty publications* [en ligne]. 1 mars 2022. Vol. 78, n° 3. Disponible à l'adresse : https://scholarship.depauw.edu/library_facpubs/8

Enregistrements vidéo, podcasts

Accompagner les transformations du travail en bibliothèque, 2018. [en ligne]. [Consulté le 9 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.bnf.fr/fr/mediatheque/accompagner-les-transformations-du-travail-en-bibliotheque>

Bibliogrill : faut-il être bibliothécaire pour travailler en bibliothèque ?, 2021. [en ligne]. Bpi, [Consulté le 13 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://pro.bpi.fr/bibliogrill-une-bibliotheque-sans-chef-cest-possible/>

Bibliogrill : une bibliothèque sans chef, c'est possible ?, 2022. [en ligne]. Bpi, [Consulté le 20 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10044516t>

D'où vient l'injonction à être passionné·e au travail ?, 2021. [en ligne]. [Consulté le 20 avril 2023]. Disponible à l'adresse : <https://louiemedia.com/travail-en-cours/29-passion>

Désobéir, 2022. *Passion Pilon* [en ligne]. [Consulté le 26 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://passion-pilon.lepodcast.fr/desobeir>

Episode 34: La transformation commence par celles des managers, avec Pablo Pernot, 2019. *Café Craft* [en ligne]. [Consulté le 1 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://open.spotify.com/episode/2jWqBst2sxUQA7T7TZKg0A>

Êtes-vous en burn out ou êtes-vous une petite nature ?, 2022. *Self-care ta mère* [en ligne]. [Consulté le 16 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://shows.acast.com/apres-la-pluie/episodes/self-care-ta-mere-etes-vous-en-burn-out-ou-etes-vous-une-pet>

Il est passé où ton fun ? Jouir en horizontalité, 2023. *Deux connards dans un bibliobus* [en ligne]. [Consulté le 7 juin 2023]. Disponible à l'adresse : <https://deux-connards-dans-un-bibliobus.lepodcast.fr/il-est-passe-ou-ton-fun-jouer-en-horizontalite>

Le bibliothécaire territorial, vers une nouvelle identité professionnelle ? [en ligne]. 2018. [Consulté le 3 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://extranet.u-bordeaux-montaigne.fr/memoires/diffusion.php?id=1b0344f6-4c16-448a-b746-e2940de5efe4>

Le fabuleux monde de l'entreprise, 2022. [en ligne]. [Consulté le 24 août 2023]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=mm_UidMxDcM

Le travail abîmé, un constat partagé, 2024. [en ligne]. [Consulté le 22 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.mediapart.fr/journal/economie-et-social/120124/le-travail-abime-un-constat-partage>

Mourir pour son métier ?, 2022. *Deux connards dans un bibliobus* [en ligne]. [Consulté le 26 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://deux-connards-dans-un-bibliobus.lepodcast.fr/mourir-pour-son-metier>

Souffrances au travail : juste combat, business ou rideau de fumée ?, 2019. [en ligne]. [Consulté le 16 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.mediapart.fr/journal/france/180419/souffrances-au-travail-juste-combat-business-ou-rideau-de-fumee>

Tous égaux, mais toi pas trop ... l'horizontalité dans les bibliothèques, 2023. *Deux connards dans un bibliobus* [en ligne]. [Consulté le 22 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://deux-connards-dans-un-bibliobus.lepodcast.fr/tous-egaux-mais-toi-pas-trop-point-point-point-lhorizontalite-dans-les-bibliotheques>

Tous toxiques ?, 2022. *Deux connards dans un bibliobus* [en ligne]. [Consulté le 26 mai 2023]. Disponible à l'adresse : <https://deux-connards-dans-un-bibliobus.lepodcast.fr/tous-toxiques>

Travailler a-t-il un sens ?, 2022. *Les idées larges* [en ligne]. [Consulté le 24 août 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=mU9jMhXLTN0>

You're going through that, too? Cultivating a community of practice for new supervisors, 2021. [en ligne]. [Consulté le 22 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=2hRJsB65JRQ>

ANNEXES

Table des annexes

GRILLE D'ENTRETIEN	116
LISTE DES PROFESSIONNEL·LES INTERROGÉ·ES	119

GRILLE D'ENTRETIEN

L'objectif du guide d'entretien est de référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser. Dans une démarche semi-directive, ce guide d'entretien ne sera pas utilisé de manière systématique ou linéaire, mais sera utile pour orienter et rythmer les discussions.

« Vos réponses à mes questions seront anonymisées : prénoms et noms changés, lieux d'emploi non explicitement mentionnés (désignés par des périphrases). Je souhaiterais pouvoir mentionner votre poste actuel/votre domaine d'activité, votre sexe et votre âge : l'acceptez-vous ? »

« Il n'y a pas de réponses justes ou de réponses fausses à mes questions. Ce sont des questions volontairement ouvertes. Il n'y a pas besoin de formuler des réponses très structurées, mais je vous demande d'associer très librement vos idées ».

QUESTIONNAIRE

THÈMES	QUESTIONS PRINCIPALES	QUESTIONS DE RELANCE
Identité personnelle	Quel est votre nom, prénom, sexe, âge, intitulé de poste ? Quel est votre statut ? votre catégorie ?	
Activité professionnelle actuelle	Que pouvez-vous me dire de ce que vous faites ?	Quel est votre domaine d'activité ? (ex : collections, numériques, services, patrimoine, etc.) Comment se déroule votre journée de travail ?
Identité professionnelle	Dites-vous que vous êtes <i>bibliothécaire</i> ? Si oui, diriez-vous que bibliothécaire est votre <i>travail</i> ? votre <i>métier</i> ? votre <i>activité</i> ? votre <i>vocation</i> ?	Comment vous présentez-vous quand on vous interroge sur votre profession ? Comment présentez-vous vos activités ?
Itinéraire professionnel	Comment en êtes-vous arrivé·e à faire ce que vous faites ?	Quelles ont été vos motivations à devenir bibliothécaire ? Si réponse ayant trait au "service public" : décrire ce qu'il·elle entend.

		<p>Quelles études avez-vous réalisées ?</p> <p>Quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez rejoint les bibliothèques ?</p> <p>Quand avez-vous rejoint les bibliothèques ?</p>
Environnement social	<p>Pour qui travaillez-vous ?</p> <p>Qui travaille pour vous ?</p>	
Zèle, habilité, professionnalisme	<p>Qu'est-ce qui est le plus difficile dans ce que vous faites ?</p> <p>Où avez-vous envie de diriger vos efforts ?</p>	<p>Qu'est-ce qui demande le plus d'habilité dans votre activité ?</p> <p>Quels sont les problèmes que vous rencontrez ? Ces problèmes ont-ils évolué au cours de votre carrière ?</p> <p>Travaillez-vous hors de vos horaires de travail sur des sujets professionnels ?</p> <p>Comment avez-vous conscience de ce qu'il faudrait faire ?</p>
Reconnaissance professionnelle, « travail bien fait »	<p>Qu'est-ce qui est le plus difficile dans ce que vous faites ?</p> <p>Où avez-vous envie de diriger vos efforts ?</p>	<p>Qu'est-ce qui demande le plus d'habilité dans votre activité ?</p> <p>Quels sont les problèmes que vous rencontrez ? Ces problèmes ont-ils évolué au cours de votre carrière ?</p> <p>Travaillez-vous hors de vos horaires de travail sur des sujets professionnels ?</p> <p>Comment avez-vous conscience de ce qu'il faudrait faire ?</p>
Épanouissement professionnel, sens	<p>Quels bénéfices tirez-vous de l'activité que vous exercez actuellement ?</p>	<p>Quels sont les avantages à être bibliothécaire ?</p>

	<p>Quels sont les désavantages de l'activité que vous exercez actuellement ?</p> <p>« C'est absurde. Ou si cela a un sens, ce n'est pas celui pour lequel je me suis engagé.e ». Vous êtes-vous déjà dit cela ?</p>	<p>Qu'est-ce que vous appréciez dans votre activité ?</p> <p>Qu'est-ce qui vous nourrit ?</p> <p>Qu'est-ce qui fait que vous restez ?</p> <p>Si thème des "conditions de travail dégradées" : depuis quand ?</p> <p>Qu'est-ce qui vous fait douter ?</p>
--	---	--

RÉCIT

Pouvez-vous me raconter un épisode de votre vie professionnelle, où vous avez ressenti de la satisfaction, de la fierté, vis-à-vis de votre travail ? Pouvez-vous me raconter une réalisation professionnelle dont vous êtes particulièrement fier·e ?

- ➔ Contexte
- ➔ Préciser les acteur·ices, les délais, les lieux (Qui ? Quoi ? Quand ? Où ?)

LISTE DES PROFESSIONNEL·LES INTERROGÉ·ES

Les professionnel·les interrogé·es selon la grille d'entretien ont été anonymisés.

Management, encadrement	Victorien	Enseignement supérieur et recherche	A+
	Maude	ESR	A+
Gestion des collections	Candice	Lecture publique	B
	Axel	ESR	C
	Clara	ESR	A
	Julien	ESR	B
Médiation documentaire	Pierre	Lecture publique	C
	Margot	ESR, en reconversion	B
	Marie	ESR	B
	Hélène	Lecture publique	C
	Adeline	ESR	A+
Informatique documentaire	Lola	ESR	A
	Cécile	Lecture publique	A

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : La pyramide de P. Lencioni	25
Figure 2 Typologie des lieux professionnels de discussion collective (Brisset, 2023)	71

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	9
INTRODUCTION.....	10
L'enquête	15
PARLER DU TRAVAIL ET DE SA QUALITÉ : UNE OPPORTUNITÉ, UN DÉFI	17
Pourquoi s'intéresser au travail et à sa qualité ?	17
<i>Le travail, c'est la santé.....</i>	<i>17</i>
Le travail comme élaboration subjective, en psychodynamique du travail.....	17
Le conflit entre travail prescrit et travail réel en ergonomie	19
Dignité et reconnaissance : la philosophie au chevet des travailleur·ses	21
<i>Le « travail bien fait », lieu d'autonomie et de « coopération conflictuelle »</i>	<i>23</i>
Réaliser ensemble un travail de qualité	23
La valeur du conflit	24
L'activité déontique, une instance à protéger	26
Le « travail bien fait » : un concept critique... utopique ?	27
La qualité du travail : un objet d'étude et un sujet de discussion peu investis en bibliothèque	28
<i>Bibliothécaire : un travail qui n'en est pas un ?</i>	<i>28</i>
Le prisme du travail n'est pas utilisé pour décrire l'activité en bibliothèques	28
Le motif vocationnel	30
Quand les bibliothécaires parlent de leur métier-passion	32
Un constat à nuancer	33
<i>La qualité du travail : une opportunité pour les bibliothèques</i>	<i>33</i>
Apporter un nouvel éclairage sur le travail.....	33
Concevoir autrement la qualité	34
Prendre le chemin d'une prévention primaire modeste et robuste.....	36
Accompagner des transformations majeures.....	38
LE « TRAVAIL BIEN FAIT » EN BIBLIOTHÈQUE : ENJEUX, DÉFINITION, CONTROVERSES	40
Discours et définition(s).....	40
<i>Définition</i>	<i>40</i>
<i>Les points de vue exprimés dans les littératures professionnelles</i>	<i>41</i>
<i>Quelques discours en vogue dans le milieu des bibliothèques</i>	<i>41</i>

Le discours « métier »	44
<i>Le point de vue des bibliothécaires</i>	46
L'enthousiasme	46
Service public et plaisir d'être utile	47
La perplexité	48
L'entretien annuel, un exemple de dispositif d'évaluation du « travail bien fait »	49
Le « travail bien fait » : un sujet courant d'interrogations et de difficultés	52
<i>Bibliothécaire : un travail « illimité » ?</i>	52
La polyvalence : une complexité.....	52
(Se) fixer des limites : un enjeu majeur	53
Le catalogage	53
La lecture et la veille	54
L'accueil	55
<i>Obstacles et complexités</i>	56
Les conditions et l'organisation du travail.....	56
Les relations humaines et le conflit.....	58
SOUTENIR UNE CULTURE DU « BIEN FAIRE » EN BIBLIOTHÈQUE ...	61
Manager le travail	61
<i>Le « travail de management » , entre complexité et déni</i>	61
Le management est un levier important de santé au travail	61
Le management fait face au problème de l'idéalisme de la prescription	62
Le management doit se saisir du problème du « travail sans fin »	63
<i>Le « management du travail [bien fait] »</i>	64
Traduire la prescription, soutenir les collaborateur·ices.....	64
Quelques obstacles	65
<i>Vers une organisation apprenante</i>	67
Développer un environnement favorable au pouvoir d'agir.....	67
L'agilité organisationnelle en bibliothèque	68
Ouvrir le débat, co-créeer des connaissances sur le travail	70
<i>Les espaces de discussion sur le travail</i>	70
« Quand ça va pas, on fait comment ? »	70
Instituer la controverse : une proposition de la clinique de l'activité	72
L'EDT : une initiative stratégique de santé publique	73
<i>L'analyse de pratiques</i>	74
Définition	74

Les bibliothécaires en analyse	75
<i>La recherche-action</i>	78
Définition	78
La bibliothèque et « son » territoire : un exemple de recherche-action	79
CONCLUSION	82
BIBLIOGRAPHIE.....	85
<i>Monographies, mémoires ENSSIB et rapports</i>	85
<i>Articles, chapitres de monographies, documents, pages web</i>	98
<i>Enregistrements vidéo, podcasts</i>	113
ANNEXES.....	115
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	120
TABLE DES MATIÈRES.....	121