

**Bernard Lafon**

*Bibliothèque municipale de Roanne*

**François Larbre**

*Bibliothèque municipale de Saint-Etienne*

# LA FORMATION : DU PRET-À-PORTER AU SUR MESURE

**D**EVANT la nécessité de répondre à l'homogénéisation de la demande du public, naguère éclatée et diluée dans les particularismes locaux et régionaux, les bibliothèques municipales, acceptant plus difficilement leur développement inégal, intégrant les contraintes de la normalisation des outils et des pratiques, ont désormais besoin de comportements communs dans le domaine de la formation. Celle-ci apparaît donc comme un point de passage obligé de la coopération entre les établissements.

Certes, le souci de la formation des personnels de bibliothèque a depuis longtemps déjà été assumé par différentes institutions. Il n'en reste pas moins que celles-ci ne sont pas toujours les mieux placées pour répondre aux besoins spécifiques d'un ou plusieurs établissements.

## La mise en place de la coopération 1989-1990

Pour des raisons liées aux contextes locaux, les bibliothèques du département de la Loire présentent des situations de développe-

ment assez inégales. Les projets de modernisation des unes et des autres avancent plus ou moins vite et achoppent très souvent sur des lacunes en matière de qualification ou de motivation. Un recensement des besoins les plus urgents de chaque établissement a montré le vide relatif qui existe entre les formations institutionnelles et les nécessités à court terme de nos bibliothèques. Il a donc fallu adapter la démarche de formation au terrain de chaque établissement.

Cela a amené les bibliothèques municipales de Saint-Etienne et de Roanne à concevoir des formations « sur mesure » qui, alliant connaissance des spécificités et rapidité d'intervention, ne pouvaient venir que des bibliothécaires. En juxtaposant leurs pratiques et en cumulant leurs compétences, ceux-ci ont pu définir un programme de formations adaptées et le prendre en charge eux-mêmes, tout en faisant appel à des collaborations extérieures sur des points particuliers.

La réflexion entamée dans l'été 1989 a abouti à un premier cycle de formations pour l'hiver 89-90 qui reposait exclusivement sur la

bonne volonté des professionnels locaux. L'audience rencontrée par cette première tentative a retenu l'attention du CNFPT<sup>1</sup> régional qui, pour le cycle 90-91, a pris le relais de l'organisation matérielle tout en laissant les bibliothécaires libres de définir les contenus et le calendrier.

## La situation dans la Loire

Département étiré du nord au sud avec deux pôles urbains à chaque extrémité, la Loire présente des bibliothèques dans des états divers et, malgré les actions très favorables du Conseil général et de certaines communes, elles y apparaissent globalement assez peu développées. Trois établissements seulement, bibliothèque municipale de Saint-Etienne, bibliothèque municipale de Roanne, médiathèque départementale, comptent plus de dix agents, totalisant à eux seuls plus de 75 % des personnels

1. Centre national de la fonction publique territoriale.

---

## *Le refus de remise en cause des pratiques et de l'organisation entraîne un repli sur soi*

---

de bibliothèques du département. Les autres bibliothèques municipales sont implantées dans des communes de 5 000 à 40 000 habitants, le plus souvent en agglomération autour des deux principales villes. Ces établissements, pour certains très bien équipés, la plupart récents, voient leur personnel absorbé essentiellement par le fonctionnement quotidien du service public sans que se posent vraiment, du fait de leur taille, les problèmes d'organisation du service, de division du travail, de spécialisation ou de polyvalence. Ce sont donc dans les deux établissements qui emploient plus de 60 % des effectifs de bibliothèque du département, Saint-Etienne et Roanne, que les facteurs de crise de gestion du service public sont les plus présents et les plus constants.

La bibliothèque municipale de Roanne n'a pas évolué de manière significative depuis 1945 pour toutes sortes de raisons (cf. encadré). Le mot formation a été pendant longtemps étranger au vocabulaire quotidien du personnel. En revanche, à Saint-Etienne, la formalisation des besoins dans un plan de formation en 1988 a révélé l'inadaptation des formations institutionnelles aux besoins spécifiques de l'établissement ainsi qu'aux niveaux réels de qualification et de motivation des agents. Malgré ces situations différentes, les résistances à une démarche de formation procèdent des mêmes mécanismes. Le refus de remise en cause des pratiques et de l'organisation entraîne un repli sur soi et la crainte de se confronter à des réalités extérieures susceptibles de renvoyer une image dévalorisante. Le manque de savoir-faire précis empêche de percevoir l'intérêt de

formations à forts contenus techniques exprimant une idée partagée par nombre de publics et d'institutions : la profession du bibliothécaire est moins un métier qu'un état d'esprit. Il ne faut donc pas s'étonner que de petites équipes arrivent à une fausse évaluation de leur travail et de leur rapport au reste de l'organisation. C'est ainsi que se sont créées des entités distinctes, non fonctionnelles, car reposant sur une perception morcelée et réductrice de l'activité de la bibliothèque.

La solution à cet état de blocage est la création d'un état d'esprit collectif et la mise à niveau, voire l'acquisition, de connaissances professionnelles adaptées aux objectifs de modernisation, démarches qui ne vont pas sans la découverte du monde bibliothéconomique extérieur.

Pour Roanne comme pour Saint-Etienne, il y a une urgence par rapport aux objectifs définis par les villes qui vont clairement dans le sens d'une redéfinition des services de bibliothèque qui se doivent d'intégrer tous les développements des technologies de l'information en même temps qu'ils prennent en compte la totalité des besoins documentaires locaux. Cela se traduit, à Saint-Etienne, par la construction d'une nouvelle bibliothèque centrale conçue en termes de « bâtiment intelligent » et par la réalisation d'un réseau informatique assurant la gestion bibliothéconomique de toutes les institutions documentaires locales (municipales et universitaires). A Roanne, la situation est analogue : outre les espaces traditionnels, la nouvelle bibliothèque intégrera une bibliothèque musicale, une bibliothèque universitaire et un centre de documentation ouvert aux besoins documentaires de la population. De telles mutations, dans des

---

### **Bibliothèque municipale de Roanne** *Petite et grande histoire en raccourci*

*Fondation de la bibliothèque en 1578 par le Père Cotton, confesseur d'Henri IV, qui la veut largement ouverte aux habitants de la ville.*

**1900** : les érudits locaux s'y succèdent. Hommes de goût – l'un d'entre eux n'hésite pas à faire commerce des collections remarquables de la bibliothèque –, ils s'occupent de la section étude.

*Les instituteurs prennent en main la « pop » (lecture publique).*

**1950** : un technicien de la voirie prend la direction et fréquente

assidûment l'« annexe » (le café du coin...)

**1954** : création d'une section jeunesse.

**1980** : la nouvelle municipalité professionnalise quelque peu la bibliothèque en créant des postes de bibliothécaires-adjoints et d'employés.

**1990** : construction d'une médiathèque ; la bibliothèque s'évadera du Palais de justice (lui-même ancien couvent) qui l'hébergeait jusque-là.

---

délais inférieurs à cinq ans, supposent, pour réussir, un engagement particulier du personnel qui doit à la fois endosser les projets et acquérir les connaissances techniques pour les porter.

## Les obstacles à la formation

Les formations traditionnelles, ENSB, CAFB, ABF, CNFPT, DLL<sup>2</sup>, y compris sous leur forme modernisée, DEUG et DUT, CNCB<sup>3</sup>, présentent le principal inconvénient de présupposer une démarche volontaire de la part d'agents qui ne perçoivent pas tous la nécessité de se former ou tirent prétexte de difficultés réelles ou supposées pour accéder à ces formations. Eloignement géographique, quotas d'accès, exigences de diplômes, difficultés d'inscription, niveau requis de culture générale élevé constituent autant d'obstacles devant lesquels il est facile de s'arrêter quand, de plus, les conditions matérielles des stages exigent un désintéressement certain des agents, qui doivent contribuer sur leurs propres deniers à un hébergement insuffisamment indemnisé.

A ces difficultés d'ordre matériel s'en ajoutent souvent d'autres moins « objectivables » : contenus peu attirants en raison de leur trop grande généralité ou au contraire de leur trop grande spécialisation qui font que le rapport avec les tâches assurées au quotidien n'est pas perçu. L'offre qui émane toujours des organismes spécialisés ne répond pas forcément, à un

moment donné, aux besoins des bibliothèques engagées dans la réalisation d'objectifs. Ces difficultés sont certainement dissuasives à tous les niveaux d'emploi. Il est aussi difficile à un employé avec un niveau de baccalauréat d'accéder au CAFB qu'à un bibliothécaire d'entrer à l'ENSB, tandis qu'un excellent agent maîtrisant mal la langue écrite aura du mal à préparer le diplôme ABF. D'une manière générale, c'est encore aux besoins en formation continue qu'il est le plus difficile de trouver des réponses précises alors que ce sont assurément les besoins les plus clairement identifiables et auxquels nous avons attaché le plus d'attention, considérant qu'ils avaient un rôle déterminant dans la naissance et le développement de la motivation nécessaire dans toute mutation.

## Formation et motivation

Les responsables des bibliothèques s'entendent en général assez bien à assurer leurs propres besoins en formation, leur fonction leur facilitant l'accès à toute l'information administrative et professionnelle. Pour eux le simple désir de conserver leur niveau de responsabilité est déjà une motivation suffisante, sans parler du souci de réussir les projets qui leur sont confiés. Perçoivent-ils aussi bien la nécessité de la formation pour les agents qui travaillent avec eux ? Il est impensable que des mutations importantes puissent s'accomplir sans la conscience de cet enjeu et l'égoïsme le plus élémentaire nous condamne de toute façon à cette prise en charge.

La stratégie ne consiste pas seulement à faire acquérir des connais-

2. Ecole nationale supérieure de bibliothécaires ; certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire ; association des bibliothécaires français ; Direction du livre et de la lecture.

3. Diplôme d'études universitaires générales ; diplôme universitaire de technologie ; Centre national de coopération des bibliothèques publiques.

sances spécifiques mais également à décloisonner les hommes et les usages et à mettre en commun les ressources, les compétences et les problèmes. Ainsi la journée de formation sur l'informatique dans les bibliothèques, assurée à la bibliothèque de Roanne par l'équipe de Saint-Etienne, a permis aux agents de bibliothèque, mais aussi à certains agents des services techniques ou informatiques de la ville, de recevoir un enseignement qui était en même temps un témoignage et une réflexion sur un pro-

cessus dans lequel doit rapidement s'engager Roanne.

A l'inverse, les interventions de l'équipe de Roanne à Saint-Etienne sur *Types de répertoire, types de renseignements* a fait découvrir ou redécouvrir l'obligation d'une approche méthodologique, même si elle échappe quelque peu au cadre strict de la bibliographie.

De tels échanges de compétence ne procèdent pas seulement de l'insuffisance des ressources internes mais relèvent surtout du constat que l'information est

d'autant mieux reçue et crue qu'elle est transmise en dehors de la hiérarchie habituelle.

Dans un autre domaine, la journée d'étude sur *Les adolescents en bibliothèque* a permis de confronter les expériences des bibliothécaires avec celles des travailleurs sociaux rencontrant des difficultés et des interrogations analogues. Dans une autre perspective d'ouverture, une sensibilisation à la notion de patrimoine écrit a été proposée à l'ensemble des agents quels que soient leurs fonctions et leurs grades.

L'originalité de notre démarche réside moins dans la nouveauté des sujets que dans l'opportunité de les aborder pour l'ensemble des agents à un moment donné de l'évolution de l'établissement. Elle se retrouve dans une volonté continue de proposer rapidement des formations permettant d'anticiper les blocages que peuvent créer des situations nouvelles. Cela amène à concevoir des formations très spécifiques que les bibliothécaires ne maîtrisent pas. C'est le cas de la formation *Projet d'entreprise pour une bibliothèque* montée pour la bibliothèque municipale de Saint-Etienne avec le CNFPT, l'ENSB et les responsables de la bibliothèque (cf. encadré).

Aujourd'hui les enjeux du service public se sont déplacés de la gestion des moyens à la prise en charge de la diversité des services attendus explicitement ou non par le public. La compétence a changé de forme, elle demande avant tout une compréhension extensive des enjeux et donc la prise en compte de l'environnement de la bibliothèque. Aux missions traditionnelles s'ajoutent maintenant des interventions à caractère économique et social avec lesquelles on passe insensiblement de la notion de « profession » – « occupation déterminée dont on peut tirer ses moyens d'existence » – à celle de métier – « occupation manuelle ou

## Le point de vue du CNFPT Lyon

*La mise en service de la nouvelle bibliothèque municipale de Saint-Etienne, « établissement conçu pour le XXI<sup>e</sup> siècle », est prévue pour la fin de l'année 1992.*

*Prenant en compte la diversification des supports de l'information et l'ambition du projet en termes de service rendu au public, la conception du bâtiment va bouleverser les habitudes des usagers et des agents de l'établissement.*

*La direction de la bibliothèque a souhaité associer étroitement son personnel à la révolution qui se prépare dans la gestion de ses tâches quotidiennes, tant au niveau du travail en équipe que du service rendu aux utilisateurs. La priorité a été accordée aux agents de catégorie C et D, qui paraissent les plus démunis face à ce changement considérable, sous forme d'une action de formation spécifique destinée à leur faire jouer un rôle actif dans leur future structure.*

*La délégation régionale Rhône-Alpes Lyon du CNFPT, partenaire naturel des collectivités locales, s'est associée à cette démarche. Elle a ainsi assumé son rôle d'organisme de formation devant permettre aux agents de se perfec-*

*tionner, de s'adapter aux nouvelles missions qui leur sont dévolues et d'atteindre les objectifs fixés par leur collectivité.*

*La formation conçue en liaison étroite avec l'ENSB et les cadres de la bibliothèque s'est déroulée en deux temps :*

*– une enquête approfondie a été menée auprès des intéressés afin d'étudier avec eux les interrogations et les appréhensions que pouvait susciter le projet,*

*– à l'issue de ce travail préparatoire, un premier groupe de stagiaires a suivi un module de formation au cours duquel chacun a pu s'exprimer et prendre conscience de la dimension du changement attendu.*

*D'autres modules vont suivre pour que l'ensemble du personnel bénéficie de l'effort engagé.*

*Elément positif, les stagiaires ont insisté, au cours du bilan de la première action, sur le fait qu'ils se sentaient maintenant totalement impliqués dans le projet, conscients des difficultés qu'ils auraient à surmonter et motivés pour leur nouveau travail.*

Françoise Tounissoux

*intellectuelle qui trouve son utilité dans la société »* (Petit Robert, édition 1990).

A Roanne, à Saint-Etienne ou ailleurs, mais toujours ensemble, nous essayons de constituer des équipes de professionnels qui ont une même « culture d'entreprise », une identité partagée. En s'adressant toujours à plusieurs agents d'une même équipe, ces cycles de formation visent à souder lesdites équipes autour d'une perception commune du métier, plutôt qu'à développer des connaissances particulières plus valorisantes pour l'individu que pour l'institution, et à créer la motivation sans laquelle il ne peut y avoir d'acquisition de connaissances.

Malgré leur reconnaissance et leur prise en charge récente par le CNFPT, ces formations inter-établissements définies en commun conservent leur souplesse et représentent assurément une coopération réussie entre les bibliothèques de deux collectivités locales distantes de quatre-vingts kilomètres et d'orientations politiques différentes.

Le prolongement idéal de cette initiative serait que les institutions de formation intègrent de telles expériences, les développent en leur gardant leur adéquation aux situations locales et en valorisant les compétences acquises par la reconnaissance officielle de qualifications nouvelles.

*Avril 1991*

## ANNEXE

### Programme de formation du Département de la Loire

#### *Thèmes 1990*

- Une bibliothèque pour les années à venir
- L'informatisation de la bibliothèque
- Problème d'implantation d'un système informatique
- Constitution et conservation des fonds locaux des bibliothèques (journée d'études)
- Utilisation des usuels en bibliothèque pour les renseignements et les informations bibliographiques
- Informatisation d'une bibliothèque en réseau
- Fonctions gérées par un système informatique bibliothéconomique
- Les adolescents à la bibliothèque
- Classification et classements en bibliothèques

#### *Thèmes 1991 (sous réserve)*

- Le public des bibliothèques et les services qu'il attend
- Le travail technique en bibliothèque
- Types d'informations, types de répertoires
- Elimination et conservation
- Réparation des livres
- Les enfants : un public spécifique ?
- La diversité des supports de l'information
- Le traitement des périodiques
- Le prêt-inter
- La bibliothèque comme centre de documentation
- Les fonds locaux :
  - . initiation,
  - . outils de travail
- Le patrimoine
- La petite enfance