Hélène Bureau
Bibliothèque
de l'université de Paris VIII

Michel Roland
Bibliothèque
de l'université de Nice Sophia-Antipolis

L'ORDINATEUR ET L'ORGANIGRAMME

RÉCEPTION DU CHANGEMENT À LA BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE

CET ARTICLE reprend les éléments essentiels et les conclusions d'un mémoire de DESS[1]. Il s'agissait, à partir d'entretiens et de l'observation de l'activité quotidienne, de réexaminer la façon dont les agents, considérés en particulier selon leur catégorie, se situent subjectivement et objectivement dans l'organisation. Deux sections ont été plus particulièrement étudiées, choisies pour le contraste qu'elles présentent. La section Sciences offre la quasi-totalité de son fonds en accès libre, tandis que la section Droit a la majorité du sien en magasins. Le nombre de lecteurs inscrits est comparable pour les deux sections, mais la fréquentation est beaucoup plus élevée en Droit qu'en Sciences. Enfin, à la section Droit où le personnel est un peu plus nombreux, l'organisation en grands services est plus nette.

Après des années de stagnation, de faiblesse de leurs moyens budgétaires et de repli sur soi, les années 80 ont été pour les BU celles d'un réveil. Elles voient leurs budgets de fonctionnement tripler entre 1987 et 1992 et s'installer en leur sein les nouvelles technologies de la documentation, tandis que se met en place une nouvelle donne institutionnelle qui rompt leur isolement d'avec l'université. L'explosion du nombre d'étudiants non seulement se traduit en termes de fréquentation par une demande sans précédent, mais encore oblige l'université à redéfinir une pédagogie où l'étudiant, plus autonome, a recours plus que par le passé à la documentation. Ces changements ne sont pas accompagnés d'une augmentation significative de la dotation des BU en personnel. C'est dire que parallèlement à l'*aggiornamento* de leurs moyens, on demande aux BU une mise à jour de leurs méthodes de travail.

Les bibliothécaires sont conscients des dimensions de cette « révolution culturelle » :

« L'évolution du travail date de 1980-1982 avec l'intrusion de l'informatique dans le professionnel : les mentalités ont changé. Depuis, le travail évolue sous la pression extérieure, avec la création du SCD (Service commun de la documentation) *et la politique de contractualisation. »* (un conservateur)[2].

Les entretiens réalisés dans le cadre du DESS permettent de faire un état des lieux ou plutôt des esprits dans le cœur de cette rénovation.

Le changement technologique

« Pour l'instant, l'informatisation est difficile, car on est à la charnière : il y a à la fois beaucoup de choses à apprendre et en même temps on n'a pas encore la satisfaction de cet effort que l'on doit faire. Dans l'avenir, cela devrait permettre de libérer du temps pour faire notre métier, c'est-à-dire les renseignements, le

1. Hélène BUREAU, *L'ordinateur et l'organigramme : la répartition du travail à la bibliothèque de l'université de Nice S-A*, DESS (Diplôme d'études supérieures spécialisées) de Direction de projets culturels, Université de sciences sociales, Grenoble II, ENSB, 1991.

2. Les citations (en italiques dans le texte) proviennent des entretiens avec le personnel des sections Droit et Sciences de la BU.

choix et la gestion des collections. » (un agent contractuel faisant fonction de conservateur).

Si, au début des années 70, la BU de Nice est à l'avant-garde de l'innovation technologique avec la mise en place d'un catalogage partagé régional des périodiques (Agape[3]), l'arrivée massive des nouvelles technologies, c'est-à-dire essentiellement de l'informatique, se fait dans les années 80.

Un bilan provisoire nuancé

Le bilan, provisoire, de l'informatisation est nuancé, voire, dans certains cas, très critique :

« *Toute cette informatisation devrait nous libérer de certaines tâches. Mais ce n'est pas le cas : l'informatisation n'est jamais terminée. On ne fait pas de gain de temps. La seule chose intéressante, c'est qu'on n'a plus le grattage de fiche, l'intercalation. Ça fait dix ans qu'on attend ça !* » (un bibliothécaire adjoint).

Où l'on voit que même dans ce cas (isolé) d'appréciation « globalement négative », une conséquence est notée très positivement : la *fin des fiches*. On retrouve ce *satisfecit* dans d'autres entretiens avec la même valeur emblématique[4] sur laquelle il est inutile d'insister.

L'informatisation est appréciée positivement pour l'efficacité qu'elle induit, aussi bien, par exemple, au service du PEB (Prêt entre bibliothèques) : « *Avec l'informatisation de la messagerie, on a gagné du temps au point de vue délais. Tout le reste est manuel, on a encore beaucoup de paperasserie. L'automatisation complète n'est pas pour demain.* » (un bibliothécaire adjoint) qu'à la banque de prêt : « *Le travail a évolué avec l'informatisation. Ça a allégé le travail, depuis qu'on a la possibilité d'interroger MOBIBOP[5] avant de se déplacer pour chercher un livre. Ça évite des pas inutiles.* » (un magasinier), et pour la valorisation des tâches, valorisation moins liée, dans les entretiens, au prestige du travail informatisé, qu'aux possibilités de progrès personnel : « *Intellectuellement, se recycler sur l'informatique, ça m'a beaucoup apporté. Ça m'intéresse de cataloguer sur OCLC. C'est une gymnastique de l'esprit qui me plaît beaucoup. On regarde les bouquins moins automatiquement qu'avant. Comme on n'a pas le temps de les lire... ça compense. On doit réfléchir plus. En tout cas au début. Peut-être qu'on se lassera...* » (un bibliothécaire adjoint).

Complexité des outils

Des tâches bibliothéconomiques traditionnelles reçoivent un intérêt neuf[6].

Le revers de cette médaille, c'est que les bibliothécaires et, en particulier les BA (bibliothécaires adjoints), qui, plus que les autres, ont à mettre en œuvre les outils informatiques dans toute leur technicité, se trouvent confrontés à la complexité de ces outils sans points de référence stable et à l'obligation de détourner une partie de leur temps de travail « productif » pour l'apprentissage :

« *L'informatique nous donne trop de choses à faire : on passe toute la journée devant les écrans, mais on ne traite plus les livres. L'informatique donne beaucoup de possibilités intéressantes en soi, mais du coup on se disperse.* » (un bibliothécaire adjoint).

« *On a chaque fois des tâches nouvelles qui s'ajoutent sans enlever les tâches anciennes. Par exemple, s'occuper des CD-ROM, s'initier à RAMEAU et à la LC, au nouveau logiciel d'OCLC* (Online computer library center)... *De plus en plus le travail s'alourdit car on ne peut pas entrer de plain-pied dans ces nouvelles tâches. Il faut à chaque fois une formation et un temps d'apprentissage par soi-même. En plus, ça change tout le temps...* » (un bibliothécaire adjoint).

Confrontons ces réactions aux attentes et aux craintes de services qui, comme ceux des périodiques, ne sont pratiquement pas informatisés :

« *On a beaucoup plus de travail qu'en 1982 où c'était plus calme : on avait moins de périodiques. Avec l'augmentation du nombre des abonnements, le travail a été multiplié par deux et la gestion n'a pas changé : on attend GEAC[7].* » (un magasinier).

« *Je m'occupe des factures que je classe dans un fichier d'enregistrement. Cela permet de voir l'évolution du prix d'un titre. Ce fichier sert pour les statistiques. On me demande beaucoup de statistiques, titre par titre ; c'est très long. Si c'était informatisé, ça irait beaucoup plus vite. J'espère que GEAC sera performant pour ça.* » (un bibliothécaire adjoint).

« *Avec l'informatisation des périodiques, il y a beaucoup de détails qu'on ne pourra pas garder. Il y aura une perte de certaines informations qui nous étaient utiles.* » (un bibliothécaire adjoint).

Les réactions négatives sont en grande partie l'expression d'un décalage entre l'idée qu'on se fait des résultats de l'informatisation et sa réalité. On craint la simplification, la standardisation, et c'est la complexité qu'on doit gérer. On espère un gain de temps et ce gain, on ne le trouve qu'après une dépense de temps qu'on n'attendait pas aussi considérable.

Au sortir de la sclérose des années 70, c'est rude ! Rien d'étonnant à ce qu'on se sente souvent débordé, stressé[8].

C'est une nouvelle économie du temps qui est à inventer : si le chan-

3. Cf., dans ce même numéro, l'article de Muriel TOULOTTE et Michel MEINARDI.
4. « *Le travail a constamment évolué. L'abandon des fiches a été une grande première. Ça a été LE gros changement.* » (un bibliothécaire adjoint).
5. MOBIBOP : système d'informatisation du prêt.

6. « *Le circuit du livre est beaucoup plus agréable depuis que c'est informatisé.* » (un agent administratif).
« *Je ne suis pas passionnée par le catalogage, mais c'est plus intéressant sur machine.* » (un bibliothécaire adjoint).

7. GEAC : système intégré de gestion informatisée. Cf., dans ce même numéro, l'article de Muriel TOULOTTE et Michel MEINARDI.
8. « *On était très angoissé au début. Il y avait un stress énorme quand on travaillait en ligne. Maintenant on est un peu rodé.* » (un bibliothécaire adjoint).

gement technologique a d'abord été reçu comme un événement situable dans le temps grâce auquel se distinguait un avant d'un après, on apprend à intégrer le changement technologique comme une dimension permanente du travail. Et on se rend compte, par exemple dans le service de catalogage avec l'arrivée d'un nouveau logiciel OCLC, que le changement technologique aide à résoudre des problèmes qu'il avait créés dans un premier temps :
« Le nouveau logiciel est plus simple, plus facile que le précédent. Ce qui a changé, c'est qu'on travaille en local. C'est un avantage, c'est moins stressant. » (un bibliothécaire adjoint).
Enfin, le changement technologique n'est pas uniquement ressenti comme une donnée interne à la biliothèque mais il modifie la nature de la demande du public.
Ainsi à la RDI (Recherche documentaire informatisée) :
« Ma tâche la plus difficile, c'est la RDI. Chaque question est différente. Cela devient de plus en plus difficile : on ne vient plus nous voir que pour des questions compliquées, les plus simples sont faites directement par les laboratoires. Les bases se multiplient. Cela demande une grande disponibilité, qui est très fatigante. Les gens sont plus exigeants : ils croient savoir plus de choses, ils connaissent mieux les bases de données ; ils ont fait des stages à l'URFIST. » (un bibliothécaire adjoint), ou à la banque de prêt : *« On ressent le changement dans les mentalités des lecteurs qui demandent des renseignements : ils veulent avoir un renseignement vite et sans se compliquer la vie, puisqu'avec un ordinateur on peut tout savoir tout de suite. »* (un magasinier).

La modernisation bibliothéconomique

Si l'informatisation constitue l'aspect le plus spectaculaire de la rénovation des BU, elle s'accompagne d'un véritable rattrapage des standards bibliothéconomiques internationaux. Certaines tâches ou services nouveaux ont été purement et simplement induits par le progrès technologique, ainsi la RDI. Dans d'autres services, comme le catalogage, il a été l'occasion de mutations bibliothéconomiques fondamentales. Enfin certains changements bibliothéconomiques se produisent sans lien direct avec l'informatisation, c'est le cas de l'extension du libre accès.
Les services de RDI ont été installés à la fin des années 70 et au tout début des années 80 comme des services autonomes, en faible relation avec le reste de l'organisation, et prestigieux : avec eux apparaissaient les premiers terminaux et leurs prestations étaient pratiquement réservées à la recherche. Leurs responsables ont eu ainsi à gérer dans des conditions difficiles la concurrence entre les exigences de ces services « pointus », avec ce qu'elles comportaient de nécessité de remise à niveau permanente, et celles des tâches bibliothéconomiques plus traditionnelles. L'évolution technologique générale tend à diminuer l'écart et à banaliser ces services au sein de la bibliothèque.

Qualité et productivité

La production du catalogue de la BU a été informatisée en 1988 par l'adhésion au réseau OCLC. L'épisode MOBICAT[9], s'il avait permis aux catalogueurs de se familiariser avec le travail sur écran, n'avait pas vu de changement fondamental dans les conditions de production du catalogue : il s'agissait toujours de produire, en local, des fiches. L'adhésion à OCLC a eu, elle, des conséquences bibliothéconomiques capitales. D'abord et avant tout par le passage d'un mode local de production du catalogue au catalogage partagé, qui a modifié le rapport du catalogueur à son propre travail, identifiable désormais par l'ensemble d'un réseau, et qui implique la définition d'un nouvel équilibre entre l'exigence de qualité et l'exigence de productivité :
« Il y a une certaine appréhension dans une création : ça va dans une base internationale (...) On nous reproche de ne pas aller assez vite, mais on ne peut pas se permettre d'envoyer n'importe quoi dans la base. » (un bibliothécaire-adjoint).
« On devrait pouvoir alléger plus le catalogage. Les bibliothécaires restent trop perfectionnistes. » (un conservateur).
« Pour OCLC, on nous a dit que si on voyait des fautes dans une notice produite par une bibliothèque française, il fallait les lui signaler par messagerie pour les corriger. Ici, on est trop puriste pour les normes. Ça nous fait du travail supplémentaire. » (un bibliothécaire adjoint).
La définition de cet équilibre est dans une large mesure de la responsabilité de l'agent lui-même. Difficile liberté : la réussite ne se mesure plus par référence à une norme extérieure, on ne vise plus la perfection mais la justesse.
Les équipes niçoises sont entrées en dialogue permanent avec leurs collègues du monde entier. Elles ont découvert de nouveaux instruments de référence : les AACR2, Rameau et l'indexation de la Bibliothèque du Congrès[10].

La réussite ne se mesure plus par référence à une norme extérieure

9. MOBICAT : système de catalogage partagé sur micro-ordinateur. Cf., dans ce même numéro, l'article de Muriel TOULOTTE et Michel MEINARDI.

10. L'adhésion à OCLC a été l'occasion de l'abandon de la CDU comme classification de référence. L'indexation matière, jusqu'alors purement locale et empirique, se fait désormais selon un langage contrôlé.

L'accès à la modernité bibliothéconomique, c'est aussi la nécessité de mieux connaître la langue anglaise[11].

Dans la continuité de ces changements, l'autre changement capital touche l'organisation du travail de catalogage : l'indexation analytique et systématique est intégrée au catalogage, elle n'est plus faite par un conservateur mais par le catalogueur lui-même.

Cette mutation est généralement bien appréciée :

« Pour le catalogage, on fait tout de A jusqu'à Z : la notice et l'indexation matière ; c'est ça qui est intéressant. » (un bibliothécaire adjoint).

Mais il pose des problèmes de redéfinition des rôles respectifs du personnel scientifique et du personnel technique qui seront examinés plus loin.

Accès libre

Si la généralisation de la cotation systématique induite par le catalogage OCLC facilitera la mise en libre accès des fonds qui ne le sont pas encore, la tendance à l'extension de celui-ci[12] n'est que très indirectement liée à l'informatisation.

C'est cependant un progrès technologique, l'installation d'un système antivol « offert » par la Direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique qui a permis de passer outre l'obstacle que constituait la constatation de l'importance des vols et des déprédations[13].

Cette extension est motivée d'une part par l'accroissement de la fréquentation. On attend de l'accès libre un gain global de temps : la partie *« aller chercher le livre sur les rayons »* est réalisée par le lecteur.

« Avec les magasins, on marche trop ici. » (un magasinier, section Droit).

« Ici, il n'y a pas de tâche plus dure l'une que l'autre, par rapport au Droit où il y avait toutes ces démarches pour chercher le livre en magasin. » (un magasinier, section Sciences, ayant auparavant travaillé à la section Droit).

On en attend en outre une plus grande facilité de gestion du temps consacré au prêt, du fait qu'il n'est plus directement lié à la demande et à ses fluctuations dans la journée :

« Entre l'accès libre et le magasin, l'accès libre est plus agréable. Même s'il faut ranger, ça nous permet de faire autre chose, les statistiques par exemple. » (un magasinier, section Sciences).

Elle est motivée d'autre part par la conscience de la supériorité du service rendu par le libre accès :

« Ce qui me plaît le moins, c'est le classement. C'est démoralisant, surtout en libre accès : le lendemain, tout est à recommencer ; c'est frustrant. Ceci dit, en tant qu'usager, je préfère le libre accès. » (un magasinier, section Droit).

Comme on le voit, le rangement du libre accès est apprécié négativement, particulièrement en Droit où les magasiniers doivent gérer simultanément deux systèmes aux logiques contradictoires. Or, dans cette section, l'extension du libre accès est bloquée par des contraintes qui tiennent aux locaux et à leur aménagement.

Changements institutionnels

Le Service commun de la documentation (SCD) de l'université de Nice n'a été créé qu'au début 1990. Les élections au Conseil de la documentation et la constitution des « cercles de qualité documentaire » ont donné les moyens institutionnels de l'intégration de la bibliothèque dans l'université. Le rôle nouveau de la BU a trouvé à s'appliquer immédiatement par sa participation au grand chantier de la contractualisation[14].

« Ce qui a évolué dans mon travail ? Il est devenu beaucoup plus vivant ; avec la contractualisation, j'ai beaucoup plus de contact avec les enseignants. » (un bibliothécaire adjoint).

Ces nouveaux rapports avec l'environnement ne sont pas toujours aisés aux bibliothécaires, souvent gens de l'écrit plus que de la parole :

« Je ne suis pas très à l'aise dans les relations publiques, notamment avec la structure universitaire. Ici quand je suis arrivée, il n'y avait pas d'interlocuteurs à l'université. Heureusement que les collègues BA ont des contacts avec les labos. Les professeurs viennent très peu ici. » (un conservateur).

Si l'ensemble du personnel a participé aux travaux de la contractualisa-

L'accès à la modernité bibliothéconomique, c'est aussi la nécessité de mieux connaître la langue anglaise

11. *« Ce qui demande le plus de recherche c'est la cote LC. Déjà, c'est en anglais, ce n'est pas toujours évident. »* (un bibliothécaire adjoint).
« Ce qui prend le plus de temps, c'est la recherche de la cote LC et du mot-matière. Même quand il est dans la dérivation, il faut le traduire : il faut toujours vérifier dans RAMEAU. C'est pour cela que ça nous prend du temps avec toutes ces vérifications. Pour faire un catalogage correct, ça ne va pas très vite. » (un bibliothécaire adjoint).

12. L'ensemble du fonds vivant est en libre accès à la section Sciences, à la section Droit, ce n'est que le fonds de manuels, restreint mais à fort taux de rotation, qui a été mis en libre accès en 1987.

13. Ces systèmes n'ont cependant pas supprimé le problème et à cet égard le bilan de l'extension du libre accès est plutôt déprimant. Il semble que la solution sera plutôt culturelle que technique.

14. Cf., dans ce même numéro, l'article de Louis KLEE.

tion, quant aux tâches quotidiennes, ce sont surtout celles des cadres de la bibliothèque (directeur, directeur-adjoint et chargés de section) qui ont été affectées par ce changement.

Dans les services, la concertation avec les enseignants, c'est avant tout la définition de la politique d'acquisition :

« Pour les acquisitions, il faut solliciter les professeurs et acheter ce qu'ils enseignent, et pas ce qui nous paraît intéressant. Depuis la contractualisation, les enseignants sont plus sensibilisés à la coordination entre enseignants, étudiants et bibliothécaires. La politique contractuelle commence à porter ses fruits. » (un bibliothécaire adjoint).

La concertation avec les enseignants, c'est avant tout la définition de la politique d'acquisition dans les services

Les « cercles de qualité documentaire » ont un triple objectif : participer à la définition de la politique documentaire et à sa mise en œuvre, en particulier au niveau des campus, évaluer les produits documentaires de toutes natures et harmoniser les acquisitions. Pratiquement, c'est surtout cette dernière fonction qui est perçue, au risque d'une assimilation des cercles de qualité aux anciennes « commissions de la bibliothèque » tombées en désuétude. L'institution des cercles de qualité est cependant trop récente pour qu'il soit temps de tirer un bilan.

Logique d'entreprise

La décennie 80 a été l'époque d'une prise de conscience de l'inadaptation de l'administration de l'Etat à son environnement. L'objectif d'« efficacité de l'Etat » est l'un des grands chantiers du Xe plan qui encourage la fonction publique à adopter des techniques de gestion empruntées au secteur privé. Il se traduit pratiquement par l'organisation de stages de formation orientés dans ce sens.

Il convient de considérer cette acclimatation de la logique d'entreprise selon deux versants : le versant *« marketing »*, soit tout ce qui concerne l'adaptation du produit à la demande et sa « commercialisation »[15] et le versant « management », soit ce qui concerne l'organisation et la gestion de l'entreprise.

Quant à ce second versant, il sera évoqué plus loin, en particulier à propos de l'organisation de la bibliothèque. Notons ici que si les stages de *management* s'adressent presque exclusivement aux décideurs, le reste du personnel exprime une forte conscience de l'importance de la modernisation managériale sous la forme d'une demande d'organisation adéquate, née moins d'une « conscientisation » menée d'en haut que des exigences objectives de leurs nouvelles conditions de travail.

Quant au premier versant, on constate que l'*« orientation client »* remplace l'*« esprit de guichet »* (François Reiner) :

« Ce qui a évolué, c'est de mettre en priorité le lecteur. » (un conservateur).

« L'étudiant, c'est d'abord lui mon patron. » (un magasinier).

Le service du public est partout fortement valorisé :

– au service du prêt :

« Ce qui m'intéresse le plus, c'est le service public. C'est dur, mais il y a des aspects positifs. On peut avoir des affinités avec les lecteurs. On peut discuter, ça casse la routine. La base de tout c'est la communication. » (un magasinier) ;

– au PEB :

« La tâche qui m'intéresse le plus, c'est la recherche bibliographique et le contact avec le lecteur, savoir l'orienter. Je téléphone pas mal à l'extérieur : bibliothèques municipales, bibliothèques d'instituts... Il faut beaucoup de pratique ; c'est ce qui est dur en Droit (par rapport aux Lettres). En Droit, on sort du circuit BU : on a des contacts avec les chambres de commerce, les instituts d'administration des entreprises (IAE)... » (un bibliothécaire adjoint) ;

– comme à la RDI :

« Ce qui me plaît le plus, c'est la RDI : le contact avec le public, essayer de répondre à ses questions. Là on a l'impression d'avoir travaillé. Tandis qu'avec OCLC, on ne sait même pas si les livres qu'on traite seront consultés. L'aspect renseignement m'intéresse beaucoup : c'est très enrichissant. » (un bibliothécaire adjoint).

A l'inverse, comme on le voit, un service comme celui du catalogage souffre d'être coupé du public, d'être privé d'un *feed-back* par quoi se vérifierait la pertinence de choix, dont par ailleurs l'évolution des techniques a multiplié et la possibilité et la nécessité.

Cette valorisation du service public rend d'autant plus sensible un des dysfonctionnements majeurs de l'organisation :

« On a une forte demande au niveau du renseignement. Aux périodiques on est isolé, car tous les autres BA sont coincés avec OCLC : tout le renseignement nous retombe dessus. Si on pouvait remettre un bureau de renseignement... Les étudiants sont vraiment lâchés dans la nature. » (un bibliothécaire adjoint).

L'absence, commune aux deux sections étudiées, d'un bureau de renseignement, supprimé au milieu des années 80, n'a pas seulement des conséquences sur la qualité du service rendu mais aussi, comme on le verra plus loin, sur la cohérence de l'organisation.

15. Bien sûr le mot est ici à prendre analogiquement : la gratuité totale ou partielle des prestations du secteur public pour leurs bénéficiaires rend impossible la mesure de l'adéquation offre-demande au niveau de la transaction unitaire sur le modèle de l'échange marchand.

Quant à l'adéquation du produit documentaire à la demande, si les outils institutionnels ont été mis en place, si l'on utilise de plus en plus les possibilités nouvelles offertes par l'informatique : *« Pour le désherbage, on analyse les statistiques de prêt. On cherche les livres qui ne sont jamais sortis, on essaye de savoir si c'est un professeur qui l'avait fait acheter. Dans ce cas, on le contacte pour essayer de comprendre pourquoi le livre n'est jamais sorti. Pour remanier la répartition des livres, on utilise la bonne volonté de certains professeurs que l'on a sollicités. »* (un bibliothécaire adjoint), elle se réalise encore largement selon des procédures empiriques, facilitées, il est vrai, par la nouvelle donne institutionnelle.

Enfin un effort particulier est fait pour la promotion de l'image de la bibliothèque et de ses produits. Ici encore un équilibre « économique » est à trouver :

« Je suis chargée de la décoration de la bibliothèque. L'idée, c'est de décorer les secteurs de la salle en fonction des disciplines. J'ai contacté pas mal d'organismes, j'ai demandé dans les laboratoires du campus à des chercheurs que je connais. Mais il n'y a que pendant les vacances d'été que j'ai le temps de m'en occuper. C'est passionnant, mais ça prend beaucoup de temps. Du coup, je fais venir des expositions toutes prêtes. On aura quatre expositions par an à partir d'octobre prochain. » (un bibliothécaire adjoint).

Qui fait quoi ?

Quelles sont les conséquences de ces changements quant à l'insertion des différentes catégories de personnel dans l'organisation générale du travail ?

Les conservateurs : cadres ou ingénieurs ?

Les missions du personnel scientifique sont à la fois celles du cadre, qui anime et coordonne le travail d'une équipe, et celles de l'ingénieur qui met ses compétences au service de tâches spécifiques.

La modernisation a fondamentalement modifié la définition de ces dernières et tend à faire disparaître les tâches « scientifiques » autonomes :

– la définition de la politique d'acquisition tend à se faire à travers la mise en œuvre d'une concertation avec les enseignants ;

– l'informatisation du catalogue a fait disparaître l'intercalation et a intégré l'indexation au processus de catalogage.

Ainsi le travail de l'ingénieur tend à devenir complémentaire de celui du cadre et le conservateur est interpellé comme organisateur et comme recours.

Les chargés de section sont très conscients de leur fonction d'encadrement : *« Mon travail consiste à diriger un service, c'est-à-dire à faire en sorte que cette section tourne, que les étudiants et les professeurs soient satisfaits, que le personnel se sente bien et travaille. (...) Ce qui m'intéresse le plus c'est le personnel et sa motivation. »*

« Un chef de section ne doit pas faire de travail technique. J'ai à coordonner et distribuer les tâches. J'ai une activité de conseil et de décision en dernier ressort. (...) Ce qui m'intéresse, c'est la gestion, l'agencement d'une section, essayer de faire que le travail soit du travail d'équipe. »

Mais ils trouvent difficilement un relais à leur action parmi les autres conservateurs :

« Quand on veut mettre en place des idées nouvelles pour faire bouger les choses, il faut à chaque fois démarrer soi-même et faire avec le personnel la nouvelle tâche. On est obligé de participer aux services ; c'est ce qui prend le plus de temps. »

Si l'on cherche les causes de ce dysfonctionnement, on en trouvera plusieurs :

– le mode de recrutement et la formation initiale de la plupart des conservateurs actuellement en poste ont considérablement sous-estimé la fonction d'encadrement qui, dans une organisation de type bureaucratique n'avait pas l'importance que la modernisation des BU lui donne ;

– les stages de formation au *management* sont essentiellement organisés à destination des décideurs, c'est-à-dire de ceux des conservateurs qui ont déjà dans les faits une fonction d'encadrement. Par un effet pervers, les stages, s'ils ne reçoivent pas un relais local, accroissent l'écart entre les responsables et les autres conservateurs ;

– enfin la faible lisibilité de l'organisation, comme on le verra plus loin, rend difficile la mise en place de délégations efficaces.

C'est le personnel technique qui absorbe l'essentiel du choc causé par la modernisation

Les bibliothécaires adjoints : technicité et responsabilité

« Les conservateurs n'étaient pas tous d'accord pour installer OCLC. Ils ne nous encadraient pas très bien car il n'y avait pas de politique d'ensemble cohérente. Et pendant ce temps, il fallait produire (...) On a fini par se débrouiller tout seuls, c'est pour ça qu'on a acquis un caractère un peu farouche. » (un bibliothécaire adjoint).

On le voit, c'est le personnel technique qui absorbe l'essentiel du choc causé par la modernisation.

Soumis à une obligation de résultat au jour le jour, il doit assimiler les nouvelles techniques sans délai. En même temps, ces nouvelles techniques lui donnent la possibilité et l'obligent à faire des choix de plus en plus nombreux.

« On ne fait pas que des tâches techniques : on a aussi des tâches de réflexion, d'organisation. Par exemple élaborer un plan de classement pour la LC, préparer une plaquette d'information pour les lecteurs... En même temps, pour les tâches tech-

niques, il faut continuer à avoir un certain rendement. C'est de plus en plus difficile à vivre. » (un bibliothécaire adjoint).

Rien d'étonnant dans ces conditions à ce qu'il soit très sensible à ce qui apparaît comme des carences de l'encadrement. Et subisse parfois la tentation d'une certaine démission :

« *Il y a des problèmes qui nous dépassent : chacun doit les résoudre tout seul. Si on ne sait pas nous aider, on attend.* » (un bibliothécaire adjoint).

Les magasiniers : la communication

« *La base de tout c'est la communication.* »

Si les BA reçoivent au premier chef le choc de la modernisation technologique, les magasiniers sont au premier rang pour subir celui de l'explosion de la fréquentation.

Ils apprécient positivement l'informatisation du prêt :

« *En 1986, j'ai connu le prêt avec les fiches. Maintenant avec le prêt informatisé, c'est beaucoup plus rapide, ça nous facilite beaucoup de choses. L'informatique nous a apporté beaucoup de choses, mais aussi des complications, surtout quand le système arrive. Maintenant on attend GEAC. Ça va encore évoluer.* » (un magasinier).

Ils sont la première, et souvent la seule, interface entre la bibliothèque et son public. On l'a vu, en l'absence d'un bureau de renseignement, les magasiniers assument l'essentiel de l'information au lecteur. Et ils ne s'en plaignent pas beaucoup même si, comme à la section Droit, ils ont encore à assurer simultanément la communication des ouvrages :

« *C'est très lourd comme service : il faut être disponible pour l'étudiant. On est très demandé. On ne peut pas toujours l'envoyer vers quelqu'un d'autre quand il demande un renseignement.* » (un magasinier).

Ils ne s'en plaignent pas mais ils ont conscience de leur limite de compétence, et ils réclament des relais :

« *La tâche la plus difficile ? En tant que magasinier sans formation spécifique en bibliographie, c'est savoir orienter correctement les étudiants du 3e cycle. Peut-être aussi parce que je suis nouvelle dans la bibliothèque, je ne sais pas encore quels livres on a.* » (un magasinier).

« *Je n'ai aucune notion de Droit et je dois renseigner les lecteurs du jour au lendemain. Il manque quand même un petit quelque chose pour être vraiment efficace...* » (un magasinier).

Administratifs : la fin des fiches

Dans l'ancien mode de production du catalogue, la dactylographie des fiches requérait un nombre important d'administratifs. Cette tâche ayant disparu, il a fallu redéfinir la place de ce personnel dans l'organisation du travail. Cette redéfinition a été faite empiriquement dans chaque section. Ainsi, en Sciences, on leur a plus particulièrement confié le service des thèses et les statistiques et, en Droit, la gestion du fichier informatisé d'acquisition et l'inscription des lecteurs. Parallèlement, ceux des administratifs qui assument des fonctions de secrétariat connaissent la mutation bureautique, qui n'est pas spécifique aux bibliothèques. Leur rôle d'assistance au chargé de section pour la gestion administrative ne cesse de croître.

L'organisation : retards et attentes

Comment l'organisation du travail a-t-elle été affectée par la modernisation ?

Elle n'a pas fait l'objet d'une remise à jour systématique, ce qui ne signifie pas qu'elle n'a pas été affectée par le changement : elle a été modifiée au coup par coup, aux services traditionnels se sont superposées des tâches et responsabilités nouvelles tandis que d'autres disparaissaient. De sorte qu'aujourd'hui l'organisation du travail à l'échelle des sections a perdu toute lisibilité :

« *Actuellement, je ne sais pas si on a tous bien notre place. Nous ne sommes pas dans une période de stabilité linéaire. Il n'y a pas d'organisation structurée. On est trop grand pour avoir une ambiance familiale, mais trop petit pour être au stade industriel : on est à un chiffre critique.* » (un agent contractuel faisant fonction de conservateur).

Les effets négatifs de cette situation sont sensibles :

« *Dans la mesure où notre structure est assez informelle, je suis un peu touche-à-tout : j'interviens trop souvent au niveau de décisions très terre à terre, pour régler des problèmes concrets.* » (un chargé de section).

« *On n'est jamais satisfait de l'organisation ici. Il faut toujours transformer. Ça vient (ce besoin de changer), du directeur de la BU, du chargé de section, mais aussi parfois de nous. Ça vient aussi de l'informatisation : ça nous a apporté énormément de tâches supplémentaires, alors qu'on pensait avoir plus de temps pour faire des renseignements. Tous ces changements, j'en ai parfois de la lassitude.* » (un bibliothécaire adjoint).

L'organisation du travail n'a pas fait l'objet d'une remise à jour systématique

Un certain nombre de problèmes liés à la carence de l'organisation peuvent être regroupés sous le titre de la contradiction entre la logique productive et la logique de service. A ce niveau, toutes les composantes de la modernisation des BU ne poussent pas dans le même sens et si la tendance générale est au renforcement de la logique de service, l'informatisation, au moins dans un premier temps, en obligeant à une plus grande technicité, en définissant des postes de travail fixe, coupe des passerelles

La limite de l'autonomie est marquée : c'est l'isolement

entre le service interne et le service public :
« Avant, on pouvait remplir son bordereau de catalogage sur n'importe quel coin de table. Avec l'informatisation, il y a un certain cloisonnement entre les tâches : on est obligé de travailler devant sa machine. » (un agent sur contrat faisant fonction de conservateur).
Si l'on attend à terme de l'informatisation une plus grande disponibilité pour le service public, dans un premier temps c'est souvent le service public qui fait les frais de la concurrence avec le service interne[16].

Les attentes du personnel

Il existe une forte demande d'autonomie et de responsabilité de la part des équipes :
« J'aimerais une certaine autonomie pour ne pas avoir à faire tout d'un seul coup. On n'arrive pas à obtenir cette autonomie. Notre idéal serait qu'on nous mette le travail et qu'on ait une certaine autonomie pour s'organiser. Que l'on vérifie après, c'est normal, on peut faire des erreurs. On aimerait aussi une certaine liberté dans les horaires, mais ça crée des histoires. On a l'impression de faire du travail d'usine. » (un agent administratif).
Et lorsque cette autonomie existe, elle est très positivement appréciée :
« Au bout d'un certain temps, on nous laisse prendre des initiatives. On forme une bonne équipe. On s'autogère, on se partage bien le travail. On arrive toujours à s'organiser entre nous pour les horaires, les vacances. Ça, je le ressens surtout depuis que j'ai été nommée sur ce poste (prêt des périodiques). On ne peut pas faire un travail continu et en profondeur si on tourne deux heures en bas (prêt des ouvrages), deux heures ici. Ici on est responsable. Responsabiliser les gens permet de faire le travail plus en profondeur, on aime davantage ce que l'on fait. » (un magasinier).
« Ce qui est intéressant ici, c'est qu'on fait de tout : statistiques, quitus, inscriptions... Ça donne plus de responsabilité, on se sent plus utile. » (un magasinier).
Cependant la limite de l'autonomie est marquée : c'est l'isolement :
« On est relativement autonome, on gère tout ce qui nous concerne. Mais l'inconvénient de l'autonomie, c'est qu'on est isolé. » (un magasinier).
« Avec les collègues, on n'a pas de relations formelles. On a rarement des tâches qui nous permettent de travailler ensemble, sauf pour la formation des lecteurs et l'OCLC. Les autres services (PEB, périodiques, thèses) je ne les connais pratiquement pas. » (un bibliothécaire adjoint).
« Aux périodiques, on n'est pas tellement encadrés. On se dépatouille un peu tout seul, (...) on est isolé. » (un bibliothécaire adjoint).
L'isolement laisse l'agent avec sa conscience comme seul repère. Sans objectifs clairement identifiés par l'encadrement, il ne se sent plus responsable à l'égard de l'organisation. Et le sens de l'action collective se perd :
« L'autogestion, c'est une question de conscience. Si je décide de faire attendre les livres pendant un mois sur mon étagère, personne ne me dira rien, mais c'est l'étudiant qui en pâtira. » (un magasinier).
« Je voudrais qu'on nous donne des priorités, ou alors qu'on ne nous reproche rien. Pour l'instant, c'est moi qui décide (de la répartition de mon travail). Ça peut poser des cas de conscience. » (un bibliothécaire adjoint).
« Chacun a sa clientèle. Mais on ne devrait pas. C'est mauvais de fonctionner comme ça. Il n'y a que les étudiants qui ont un certain toupet qui en profitent, alors que d'autres plus timides en auraient autant besoin. » (un magasinier).
L'information et la communication internes sont valorisées à la fois comme des moyens d'éviter cet isolement et comme les conditions d'un travail en équipes :
« Il y a un esprit d'équipe. Ici l'information est donnée et elle passe. Ça, c'est très bien. Ailleurs, on néglige de faire passer l'information. Ici on met l'accent sur la circulation de l'information, même si elle ne nous concerne pas directement. » (un administratif).
« On travaille en équipe : on s'interpelle, on se pose des questions. Ce n'est pas une perte de temps, c'est de la coordination importante pour le travail. On a comme ça une vision de tout ce qui se fait. » (un bibliothécaire adjoint).
« Pour pallier certains problèmes, il faudrait plus communiquer entre catégories. Il faudrait plus de réunions, assez courtes, une fois par trimestre par exemple, qui permettraient de régler les problèmes sous-jacents, d'avoir des réponses aux questions qu'on se pose : comprendre notre travail. Travailler bêtement, ça ne m'intéresse pas ; j'aime bien comprendre. » (un magasinier.
« Ce qui nous manque, c'est d'avoir des réunions plus générales pour avoir plus d'informations sur le reste de la bibliothèque. » (un magasinier).

L'information et la communication internes sont valorisées

16. *« Le service des périodiques me prend 60 à 70 % de mon temps. En fait c'est un pourcentage difficile à définir, car c'est un service public, on est constamment dérangés par des demandes de renseignements, des problèmes de photocopieuse. Je dois consacrer environ 20 % au public. »* (un bibliothécaire adjoint).

Bien sûr, il faut faire la part des différences de tempéraments. Mais si l'on essaye de faire la synthèse de toutes ces demandes, on voit se dessiner une figure de l'autorité et de l'encadrement qui n'est pas substantiellement différente de celle de la modernité managériale : on n'attend pas de l'autorité qu'elle prescrive des tâches : *« J'aime bien organiser mon travail comme je l'entends. »* (un agent administratif), mais qu'elle donne du sens et qu'elle le garantisse : *« Travailler bêtement ne m'intéresse pas. J'aime bien comprendre. »*

Ainsi les aspirations des bibliothécaires convergent-elles avec les nécessités objectives induites par la modernisation. L'informatisation, comme la nouvelle donne institutionnelle, demandent des agents plus autonomes, responsables et capables de décisions, et des agents mieux en prise sur leur environnement, sur leurs environnements. En même temps elle leur donne les moyens de cette mutation. Mais celle-ci ne pourra se réaliser pleinement sans une rénovation parallèle de l'organisation. L'ancienne organisation bureaucratique, prescriptive ne subsiste déjà plus qu'à l'état de vestiges et celle qui doit la remplacer est encore dans les limbes. Dans la période de changement permanent où nous sommes entrés, elle est nécessaire pour fournir à chacun un point de référence stable où il verra reconnue et soutenue sa responsabilité particulière. Elle ne pourra se réaliser sans le concours de tous les acteurs du système, et si l'on en croit les entretiens de l'été dernier, ceux-ci y sont prêts. Il reste cependant, pour tous, un bel effort à faire.

Janvier 1992

BIBLIOGRAPHIE

Crozier, Michel, *Le phénomène bureaucratique,* Paris, Seuil, 1963.

Fourdan, Danièle ; Meert, Irène, « Des BA en BU : enquête sur les fonctions et les qualifications des bibliothécaires adjoints des bibliothèques universitaires, de grand établissement et de recherche », *Bulletin des bibliothèques de France,* 1989, t. 34, n° 4, p. 362-373.

Leplat, Jacques ; Cuny, Xavier, *Introduction à la psychologie du travail,* 2e éd. rev. et augm., Paris, PUF, 1984, 305 p. (Le psychologue).

Miquel, André, *Les bibliothèques universitaires : rapport au Ministre de l'Education nationale,* Paris, Documentation française, 1989, 79 p. (Collection Rapports officiels).

Sainsaulieu, Renaud, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation,* 2e éd. rev. et augm., Paris, Presses de la Fondation nationale de sciences politiques, 1985, XV-461 p. (Références).

Seibel, Bernadette, *Au nom du livre... : analyse sociale d'une profession, les bibliothécaires,* Paris, Documentation française, 1988, 229 p.