

Marie-Hélène Koenig

Médiathèque de la Cité des sciences et de l'industrie

LA FORMATION CONTINUE DANS LES BIBLIOTHÈQUES

ÉMERGENCE D'UNE FONCTION

LA FORMATION continue dans les bibliothèques n'est pas une préoccupation nouvelle des professionnels. La nouveauté réside dans une évolution qui la conduit à émerger en fonction significative dans l'organisation et la gestion des bibliothèques. La transformation de la profession de bibliothécaire, de ses statuts, de ses fonctions, le contexte général de changement lié aux nouvelles technologies de l'information participent de cette émergence. Le statut de médiateur de l'information de ces professionnels, dans sa dimension conceptuelle comme dans sa dimension technique, est un facteur d'incertitude quasi permanente, d'insatisfaction peut-être, de quête identitaire et de légitimité certainement. La

récente réforme statutaire et ses conséquences en matière de formation initiale, ainsi que le contexte institutionnel de la décentralisation renforcent ces représentations. A cela s'ajoute la conscience de plus en plus aiguë de la nécessité d'accroître la prise en compte des besoins des usagers et, en amont, une indispensable redéfinition des fonctions et des compétences. Enfin, le changement technologique et ses conséquences sur la gestion des bibliothèques – en particulier celle des ressources humaines – la nature de leurs collections, et donc celle de leur médiation, achèvent de troubler une profession traditionnellement liée au savoir.

La formation continue prend alors un relief particulier. Ses acteurs se diversifient. En même temps que se créent

des services spécifiques dans les ministères de rattachement des personnels des Fonctions publiques, dans de grands établissements, elle fait l'objet d'une cristallisation : les discours des acteurs « politiques » des bibliothèques, le témoignage de pratiques considérées comme innovantes dans la profession, tels un plan de formation ou une analyse des besoins de formation menée par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), contribuent largement à l'institutionnalisation de la formation continue dans les bibliothèques.

Actuellement, la logique de formation continue des bibliothèques relève essentiellement de l'adaptation aux systèmes de travail. La dynamique observée laisse penser que cette logique va vers l'anticipation des évolutions des activités des bibliothèques. Cela est d'autant plus plausible que, dans ce contexte de mutations multiples, où la complexité des systèmes d'information s'accroît, l'identité professionnelle des bibliothécaires évolue. En dépassant la question des statuts, le modèle n'est plus tant celui, savant, de la connaissance et de l'excellence. Il devient

Cet article reprend les principales conclusions d'un mémoire du DESS « Fonction Formation » du Centre d'éducation permanente de l'université Paris-I Tolbiac soutenu en 1992 : *La Formation continue dans les bibliothèques : de l'adaptation à l'anticipation, contribution à une identité professionnelle*. L'étude des dispositifs de formation de l'administration centrale des ministères de l'Éducation nationale et de la

Culture a été faite en mars 1992, avant que n'intervienne le regroupement des deux ministères en un seul d'une part, et avant que ne soit dissous le service gérant la formation continue à l'Éducation nationale et ne soit créé l'Institut national de formation des bibliothécaires (INFB) à Villeurbanne, sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale et de la Culture.

celui de l'expertise, celui d'un chef de projet dont les compétences servent à positionner et faire fonctionner la bibliothèque dans un contexte et un environnement culturel mais aussi politique, social, et technologique.

Deux vecteurs de changement

La toile de fonds du changement dans les bibliothèques est leur environnement institutionnel. La décentralisation a contribué sans conteste à l'accélération de leur évolution :

- la nouvelle répartition des compétences Etat / Régions, Etat / Universités redéfinit les modes de fonctionnement, relations et actions de la lecture publique et du système de documentation universitaire ;
- le remodelage des cadres d'emploi des bibliothèques de la Fonction publique territoriale et de la Fonction publique d'Etat a donné lieu à la déclinaison en conséquence des qualifications et des modes de formation, comme nous l'avons évoqué.

L'une des conséquences est le déplacement des centres de décision vers les collectivités locales et les universités. Les administrations centrales sont alors appelées à jouer davantage un rôle de conseil et d'études et moins de tutelle.

La réforme des statuts des personnels

La récente réforme des statuts des personnels de la fonction publique d'Etat et de la fonction publique territoriale – FPE : décret du 9 janvier 1992 ; FPT : décret du 2 septembre 1991 – a donné aux individus l'occasion de se confronter aux tutelles administratives sur les questions vives des compétences professionnelles, des qualifications, et des possibilités d'évolution professionnelle. Cette réforme traduit un souci d'homogénéisation des fonctions d'une filière à l'autre, même si la distinction lecture publique / étude est explicitement établie dans les textes. Comme le fait remarquer Bernadette Seibel, « *La recherche d'une parité entre les*

*statuts de l'Etat et ceux des personnels territoriaux (...) a paradoxalement cristallisé les différenciations identitaires internes alors même que l'unité tant attendue paraissait probable »*¹.

Tel est donc le contexte statutaire des années 90 avec les réactions qu'ils entraînent et les ajustements « humains » qu'ils nécessitent.

Systèmes techniques et répercussions dans le travail

Le changement en bibliothèque est également celui des systèmes techniques : l'automatisation de la gestion documentaire, administrative et financière, d'une part, l'évolution des supports, d'autre part. Que ce soit pour la gestion interne ou pour la transmission des informations, le corollaire en est une rationalisation des activités. Introduite par une extrémité de la chaîne documentaire (le prêt des

et normalisée évoquée plus haut ou, si l'on préfère, défini par une gestion procédurisée stable. Paradoxalement, les systèmes techniques engendrent davantage d'incertitudes que de rationalisation du travail, comme si la « machine » représentait un problème jamais totalement résolu.

L'incertitude, et ses conséquences organisationnelles, se banalise, au même rythme que l'informatique, dont elle est contingente. Elle intervient dans le sens où l'informatisation entraîne une double recomposition : celle de l'organisation et celle du travail. La recomposition de l'organisation se produit « à la marge » : ici une « mission informatique », là des « interfaces », là encore des formateurs internes dont ce n'était pas la fonction première. L'apparition de nouvelles fonctions se fait à la frontière de deux sphères : la sphère technique « dure » (l'informatique) et la sphère d'application pratique (la bibliothèque). De même, la recomposition du travail intègre l'instabilité des

Paradoxalement, les systèmes techniques engendrent davantage d'incertitudes que de rationalisation du travail

documents), l'informatisation influe sur l'activité des bibliothèques, leur organisation, jusqu'à la structuration de leurs activités avec une rationalisation des différentes tâches, la diminution de leur duplication, l'amélioration du fonctionnement interne de la bibliothèque et de sa « productivité », l'accroissement de la capacité de la bibliothèque à répondre aux besoins multiples des usagers. L'informatisation apparaît donc comme un double vecteur de changement.

Tout d'abord, elle structure et alimente les représentations qu'ont les professionnels. En effet, l'informatisation introduit l'incertitude et l'aléatoire dans un univers jusque-là régi par la logique descriptive, répétitive

savoirs générée par l'informatique, pour les bibliothécaires comme pour les « interfaces » informatiques.

En ce sens, l'informatisation constitue une véritable révolution du travail dans les bibliothèques : en conjuguant l'instabilité des savoirs, du travail, et même de l'organisation, elle lui confère un statut d'expérimentation sociale permanente. Nul doute que l'on dispose là de nouvelles pistes pour la sociologie des bibliothèques.

Systèmes et dispositifs de formation continue des bibliothèques

Lorsque cette étude a été menée, au printemps 1992, nous avons observé les dispositifs de gestion centralisée de la formation continue par l'administration centrale, au ministère de

1. Bernadette SEIBEL, « Les Enjeux d'une profession », *Histoire des bibliothèques françaises : les bibliothèques au XX^e siècle 1914-1990*, t. 4, Paris, Cercle de la librairie, 1992, p. 596.

l'Education nationale et au ministère de la Culture et de la communication. Par la suite, en effet, ces deux services se sont vus réformés pour alléger l'implication de l'administration centrale au profit d'instances délocalisées, plus proches du terrain.

Cela s'est notamment traduit par la création en septembre 1992 de l'Institut national de formation des bibliothécaires (INFB) dont les deux missions sont : la formation initiale du corps des bibliothécaires et la formation continue de niveau national pour les personnels des bibliothèques relevant du cadre d'Etat. L'INFB participe du « *mouvement général de décentralisation et de déconcentration [qui] incite les administrations centrales à proposer une meilleure responsabilisation des échelons déconcentrés ou décentralisés en matière de formation continue (établissements, universités, DRAC) d'autre part une distinction franche entre un rôle national de politique et d'évaluation de la formation et la réalisation concrète des programmes de formation* »².

Par ailleurs, nous avons observé également la gestion déconcentrée de la formation, telle qu'elle se pratique de manière distincte à la Bibliothèque publique d'information et à la Bibliothèque nationale depuis 1985.

Le ministère de l'Education nationale

En mars 1992, la formation continue des personnels des bibliothèques universitaires et de grands établissements est prise en charge par la Section de la formation continue (SFC) du Bureau des concours et de la formation, au sein de la Sous-Direction des personnels ITA (Ingénieurs Techniciens Administratifs) de la Direction des personnels de l'enseignement supérieur (DPES). Cette organisation fonctionne depuis 1989.

Le travail de la SFC est la continuation de l'action entamée en 1983 avec la Direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique (DBMIST) qui succédait à un Service des bibliothèques, lui-même issu de l'éclatement, en 1975, de la Direction des bibliothèques et de la lecture publique, créée en 1945.

Un tel stage s'inscrit alors « *dans le cadre d'une politique d'ensemble visant à rénover et moderniser les bibliothèques d'université et de recherche. La formation continue était alors considérée comme un instrument de changement (dans le domaine du management et des relations humaines) et comme une mesure d'accompagnement (dans le domaine*

L'action en matière de formation continue dans le secteur des bibliothèques universitaires débute avec la création du Bureau de la formation

L'action en matière de formation continue dans le secteur des bibliothèques universitaires débute avec la création du Bureau de la formation – arrêté ministériel du 3 octobre 1975 portant organisation de l'administration centrale du Secrétariat d'Etat aux universités. L'étude de Marie-Noëlle Marchizet et de Marie-Thérèse Pouillias³ détaille l'activité de ce bureau de 1976 à 1980. Le cadre de travail est fixé par des directives qui englobent la préparation des concours internes. Les thèmes des sessions sont : formation de formateurs, gestion, amélioration de la qualification professionnelle, techniques nouvelles...

Si cette période marque le démarrage de l'action de formation des personnels des bibliothèques relevant de l'enseignement supérieur, il faut attendre toutefois 1982 pour que s'ébauche une politique concertée de formation continue. En 1982, le Service des bibliothèques lance une enquête auprès de l'ensemble des personnels pour recenser leurs besoins de formation. Les résultats permettent à la nouvelle DBMIST, l'année suivante, d'élaborer un premier plan national de formation, introduisant par exemple pour la première fois un stage de « techniques de direction ».

des nouvelles technologies) »⁴. De manière plus globale, ce programme national de formation continue prend place dans le contexte de rénovation des bibliothèques de l'enseignement supérieur, qui aboutit, institutionnellement, au décret de 1985 sur les services de la documentation des universités, en application de la loi de 1984 sur l'Enseignement supérieur (loi Savary).

En 1989, la DPES, avec les compétences de l'ancienne DBMIST dans la direction de la gestion du personnel, reprend à son compte cette politique de formation continue en la confortant, notamment budgétairement.

En 1992, le contexte de la formation continue des personnels des bibliothèques de l'enseignement supérieur est celui de la contractualisation prévu dans la loi Savary (article 41) par laquelle les universités sont responsabilisées, y compris pour la gestion de leur personnel. La position de l'administration centrale est que la formation continue doit être de plus en plus envisagée localement « *de façon à pouvoir toucher un grand nombre de personnels et être adaptée aux besoins locaux. De nombreuses actions ne sont pas spécifiques aux bibliothèques et celles qui le sont doi-*

2. Bertrand CALENGE, *Formation en bibliothèques : vade-mecum des programmes de formation professionnelle continue proposés par le ministère de l'Education nationale et de la Culture*, 1993, p. 7.

3. Marie-Noëlle MARCHIZET, Marie-Thérèse POUILLIAS, « La Formation continue au service des bibliothèques de 1976 à 1980 », *Bulletin des Bibliothèques de France*, t. 26, n° 11, 1981, p. 591-614.

4. *Stages de formation continue pour les personnels de bibliothèques d'université et de grands établissements : programme 1992*, Paris, MEN, DPES, 1992.

vent trouver légitimement leur place dans les programmes de formation continue des universités. De plus, ce qui ne peut pas être fait par un seul établissement doit être envisagé en coopération avec d'autres, localement ou régionalement »⁵.

Le ministère de la Culture et de la Communication

En mars 1992, la formation continue des personnels des bibliothèques relevant du ministère de la Culture est mise en œuvre par le Bureau des formations et des qualifications au sein du Département des bibliothèques de la Direction du livre et de la lecture. La tutelle du ministère de la Culture s'exerce auprès du personnel d'Etat : les conservateurs travaillant dans les bibliothèques municipales classées et dans les bibliothèques centrales de prêt (BCP), les bibliothécaires-adjoints et les magasiniers des BCP.

En 1985, le Centre national de coopération des bibliothèques publiques (CNCBP) reprend, en les élargissant, les missions d'un service extérieur de la DLL créé en 1975. Son rôle est d'élargir l'accès aux stages à l'ensemble des personnels des bibliothèques publiques, dans le cadre d'une politique de coopération. Suite à une restructuration, il ferme ses portes en décembre 1991. C'est l'INFB qui lui succède.

La formation du personnel d'Etat des bibliothèques publiques s'inscrit dans un plan triennal de formation du ministère de la Culture. Ainsi, le plan triennal 1990-1992 a fait l'objet d'un accord-cadre signé avec les organisations syndicales en octobre 1990. Il fixe les priorités suivantes : formations d'adaptation à un premier emploi, encadrement et management, nouvelles technologies, perspectives européennes. A ces orientations transversales, se superposent celles de la DLL, dont le programme spécifique est relatif au livre, à l'édition et

ment aux personnels des directions régionales composant chaque groupe, ainsi que de développer la déconcentration de formations nationales, organisées à l'initiative de l'administration centrale »⁶.

Perspectives

Les deux tutelles des bibliothèques ont en commun l'organisation matérielle de l'offre de formation : élaboration, mise en forme dans un catalogue et / ou circulaires, diffusion de l'information, recueil des inscriptions, logistique des stages, évaluation. L'organisation pédagogique est confiée à des organismes de formation extérieurs, systématiquement depuis 1986, pour le ministère de l'Education nationale, occasionnellement, selon les thèmes des stages, depuis 1988, pour le ministère de la Culture. Par ailleurs, ce dernier implique régulièrement des établissements pour la conception des stages (bibliothèques municipales, bibliothèques centrales de prêt, Bibliothèque nationale, BPI).

Le catalogue de la DLL vient compléter un catalogue de formation de la Direction de l'administration générale du ministère de la Culture qui propose des actions de formation transversales destinées à l'ensemble des agents de ce ministère.

Dans l'un comme dans l'autre cas, l'importance stratégique de la formation est soulignée dans les discours des acteurs politiques des administrations centrales. Dans le cas de la Culture, les circulaires émanant du ministère font directement référence à la « circulaire Rocard » du 23 février 1989, relative au renouveau du service public, ainsi qu'à l'accord-cadre national sur la formation continue dans la fonction publique de l'Etat conclu avec les organisations syndicales le 29 juin 1989. Par ailleurs, un accord-cadre relatif aux orientations triennales de formation est renouvelé régulièrement, et une circulaire annuelle du ministère précise les axes de formation retenus pour l'année en cours.

Les différences d'un ministère à l'autre, voire d'un département à l'autre, avec la réunion des deux portefeuilles (d'avril 1992 à mars 1993),

L'importance stratégique de la formation est soulignée dans les discours des acteurs politiques des administrations centrales

L'action de formation du ministère de la Culture pour les bibliothèques débute en 1975, au sein de la Direction du livre. En 1981, lui succède la Direction du livre et de la lecture qui prend en charge, par l'intermédiaire du Bureau formation du Département des bibliothèques, la formation des personnels d'Etat des bibliothèques publiques, de la Bibliothèque nationale et de la Bibliothèque publique d'information. En 1985, celles-ci se voient doter de leur propre service de formation continue, dans le cadre d'une gestion déconcentrée. En octobre 1991, le Bureau formation devient Bureau des formations et qualifications.

aux bibliothèques : le développement de la lecture, la diffusion des nouvelles technologies et la conservation du patrimoine.

La déconcentration menée parallèlement à la décentralisation conduit au renforcement de l'échelon régional et interrégional (nomination de responsables interrégionaux de formation auprès de certaines Directions régionales des affaires culturelles (DRAC). En 1991, cinq groupes de DRAC, composés chacun de deux ou trois régions voisines, ont pour mission « d'organiser localement des formations s'adressant indistincte-

6. Circulaire du directeur du cabinet, du 30 janvier 1991, relative à la formation des personnels du ministère de la Culture, de la Communication et des grands Travaux.

5. *Op. cit.*

peuvent s'appréhender en termes d'impact par rapport aux établissements. La création du CNCBP, en 1985, a donné à l'évidence un coup d'accélérateur en matière d'offre de formation pour les établissements de lecture publique. Cette délocalisation a permis au ministère de la Culture de démultiplier l'offre de formation et de l'inscrire au plus proche des préoccupations des professionnels.

Dans le cas du ministère de l'Éducation nationale, le relais est passé aux services de formation continue des universités en liaison avec les professionnels des bibliothèques. La SFC passe alors d'un rôle de gestionnaire de la formation à un rôle de coordination et de conseil en matière de formation, tout en conservant un volant de stages nationaux (stages de haut niveau, en particulier ceux destinés aux décideurs).

1993 s'annonce comme l'année du développement et de la rénovation du dispositif de formation continue pour les personnels de bibliothèques universitaires, notamment avec « *la mise en place des formations dites de "proximité" en utilisant le maillage administratif et géographique que constituent les centres de formation aux carrières des bibliothèques (CFCB)* ». Il s'agit également de « *responsabiliser les établissements et favoriser l'émergence de projets locaux de formation en répondant ponctuellement et contractuellement aux besoins exprimés par les BU elles-mêmes* »⁷. Les objectifs s'appuient sur le plan Universités 2 000 d'une part, et le rapport Miquel d'autre part, et amènent les axes de formation suivants : accueil des étudiants en BU, construction ou réaménagement d'une BU, fonction de direction et animation d'une équipe, technologies d'information et de communication des bibliothèques, conservation des collections. Sont

soutenues, par ailleurs, les préparations aux concours, ainsi que de projets de formation spécifiques, assortis d'une politique de subventions. Ainsi la tendance est à l'élaboration de plans locaux de formation, au niveau des universités, et en liaison avec les services de formation continue des universités.

Le cas de la Fonction publique territoriale

L'acteur principal de la formation continue des personnels de bibliothèque relevant de la Fonction publique territoriale est le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

Le CNFPT intervient auprès des personnels de bibliothèque des catégories A, B et C par le biais d'une offre de formation sur un catalogue annuel

– 248 agents – sont l'illustration de la déconcentration qui intervient en parallèle à la décentralisation. Les bibliothèques de la Ville de Paris (854 agents) – même si leur statut les rapproche de la fonction publique d'État – présentent l'avantage d'une similarité de structure en réseau des bibliothèques de lecture publique. La médiathèque de la Villette (155 agents), enfin, atypique dans le réseau des bibliothèques françaises, offre une situation de déconcentration de la gestion de la formation semblable à la BN et à la BPI, avec le bénéfice de l'infrastructure et de méthodes éprouvées de gestion de la formation de la Cité des sciences et de l'industrie. Ces quatre grands établissements ou assimilés offrent un panorama varié de gestion de la formation continue qui peut laisser présager de l'évolution de la situation dans les bibliothèques françaises.

Le relais est passé aux services de formation continue des universités en liaison avec les professionnels des bibliothèques

et / ou à l'occasion de démarches plus originales, correspondant à des besoins de formation particuliers⁸. Il va, par ailleurs, être amené à intervenir pour la formation post-recrutement des conservateurs territoriaux, en partenariat étroit avec l'ENSSIB, aux termes du décret du 9 janvier 1992.

Les pratiques des grands établissements

Les grands établissements que nous avons étudiés représentent trois cas de figure : la Bibliothèque nationale (BN) – 1244 agents – et la Bibliothèque publique d'information (BPI)

Les deux unités autonomes de gestion de la formation de la BN et de la BPI ont donc été créées en 1985. Même si elles jouissent d'une autonomie budgétaire due à la déconcentration des crédits, elles travaillent en association étroite avec la DLL : celle-ci leur fixe, d'une part, le cadre typologique des actions de formation à réaliser (adaptation au poste de travail, perfectionnement professionnel, préparation aux concours internes et examens professionnels) ; d'autre part, elle les associe régulièrement à l'offre de formation qu'elle bâtit pour les personnels des bibliothèques de lecture publique.

La Bibliothèque nationale

A sa création, en 1985, le poste chargé de la gestion de la formation continue à la BN est celui d'un attaché d'administration de catégorie A, rattaché au service du personnel. En 1990, le poste est transformé et attribué à un conservateur de bibliothèque.

7. Claude EDELBLOUTE, « La Politique de formation continue au profit des personnels des bibliothèques universitaires pour 1993 », *Formation en bibliothèques : vade-mecum des programmes de formation professionnelle continue proposés par le ministère de l'Éducation nationale et de la Culture*, 1993, p. 10.

8. Bernard LAFON, François LARBRE, « La Formation : du prêt-à-porter sur mesure », *Bulletin des Bibliothèques de France*, t 36, n° 3, 1991, p. 217-221.

Au printemps 1992, le Bureau de la formation (quatre personnes) dépend du Service du personnel et des affaires sociales, rattaché à l'unité des Services administratifs et financiers sous la responsabilité de l'administrateur délégué, directement rattaché à l'administrateur général de la Bibliothèque nationale. Les missions de ce bureau sont relatives à la formation continue du personnel de la Bibliothèque nationale dans le cadre d'un plan annuel de formation, à la préparation aux concours et à l'ébauche d'une offre de formation de la Bibliothèque nationale pour l'extérieur.

Le mode d'élaboration actuel du plan de formation de la Bibliothèque nationale prend ses racines dans la déconcentration. Dès 1985, une enquête sur les besoins de formation est lancée par le Bureau de la formation auprès de l'ensemble des agents. Régulièrement renouvelée, cette démarche permet d'alimenter le plan de formation. Parallèlement, en 1990, un réseau de correspondants Forma-

tion est mis en place. Ce réseau de 36 personnes (31 représentant les directions, départements et services, cinq les organisations syndicales) a pour rôle d'aider au recensement des besoins de formation des différentes unités. Ils ont eux-mêmes bénéficié d'une formation, « *afin de leur donner les outils nécessaires pour assurer une bonne diffusion de l'information et améliorer le suivi des formations dispensées au sein de l'établissement* »⁹.

Le plan de formation est conçu comme un outil stratégique par la direction même de la Bibliothèque nationale, qui souligne la nécessité de s'adapter à l'environnement technologique et culturel et de prendre simultanément en compte le développement personnel des agents.

⁹. *Bibliothèque nationale : plan de formation 1992*, Bureau de la formation, 1992.

La Bibliothèque publique d'information

Depuis sa création, en 1985, le Service de la formation continue – deux personnes, dont un conservateur responsable – a connu plusieurs configurations dans l'organigramme avant d'être rattaché, en 1991, à l'unité fonctionnelle administrative.

En plus de la formation continue du personnel, ce service prend en charge l'information interne et des prestations ponctuelles de formation, vers l'interne et vers l'externe. Ce dernier volet correspond à des stages pour lesquels la BPI est sollicitée comme prestataire de formation, essentiellement par la DLL.

Le plan de formation est la résultante des différentes demandes du personnel et des opportunités extérieures, comme celles de la DLL. Une enquête de bilan de formation a été réalisée pendant l'été 1991 auprès de l'ensemble du personnel. La hiérarchie y a

exprimé son intérêt pour la question et a évoqué les autres occasions de formation que sont les journées d'étude, congrès et colloques. Si cette démarche d'enquête était une première, semble-t-il, elle marque la volonté d'une perception plus fine des besoins, qui permettrait de dépasser le stade de réponse ponctuelle à des demandes ponctuelles de formation.

Pour 1992, le plan de formation reprend les demandes individuelles exprimées, ainsi que celles de différents services. En parallèle, est mis en place un dispositif de suivi de l'activité de formation continue, avec une systématisation de la diffusion des évaluations des stages, d'autre part la mise en place d'un fichier interne recensant pour chaque agent les formations suivies.

Les bibliothèques de la Ville de Paris

Les bibliothèques du réseau municipal parisien sont gérées et administrées par le Bureau des bibliothèques, au sein de la Direction des affaires culturelles (DAC) de la mairie de Paris. Ce Bureau comprend un Service de la formation, rattaché au service du personnel. Composé de deux agents administratifs, ce service s'occupe d'une part de la formation dite « initiale » : préparation aux concours pour les emplois spécifiques aux bibliothèques (magasinières, adjoints administratifs des bibliothèques, bibliothécaires-adjoints et conservateurs) ; d'autre part, de la formation permanente, en réponse aux besoins spécifiques des agents.

Les crédits formation émanent à l'enveloppe globale dont dispose la DAC, comme les autres directions de la Ville. Le plan de formation annuel suit des axes et, depuis 1992, vise à s'inscrire dans une perspective de programmation pluri-annuelle et définit des domaines de formation prioritaires, comme, par exemple, la communication et l'accueil, le catalogage, la gestion des établissements, les connaissances fondamentales, la préparation aux concours. Cette dernière bénéficie d'une équipe informelle d'une demi-douzaine de conserva-

teurs qui conçoivent, préparent et animent les différentes sessions de la préparation aux concours.

Au printemps 1992, le plan de formation a jusqu'à présent fait l'objet d'une élaboration sur des bases empiriques, en fonction de la connaissance qu'avait le service Formation du contexte des différentes bibliothèques et, le cas échéant, des demandes émanant des personnels des bibliothèques, et / ou des conservateurs, chefs d'établissement.

médiathèque en liaison avec le Service emploi formation (SEF) central, situé à la Direction des ressources humaines et des affaires financières (DRHAF). Le SEF gère l'ensemble de la formation pour la Cité.

Une autre mission est la coordination de l'offre de formation à destination des publics extérieurs. Depuis 1990, ces missions se sont élargies à la communication interne et à la gestion d'un fonds de documentation professionnelle pour le public et le person-

Les responsables de formation des bibliothèques construisent leur pratique d'abord sur la connaissance qu'ils ont de la profession

A cette date, le service redéfinit ses missions et son mode de fonctionnement, à la faveur d'une réorganisation. La volonté est affirmée de la mise au point de modalités d'analyse des besoins de formation et d'outils prévisionnels.

La médiathèque de la Cité des sciences et de l'industrie-de la Villette

Le statut particulier de la Cité des sciences et de l'industrie (CSI) met sa médiathèque, bibliothèque multimédia publique dans le domaine de la vulgarisation des sciences, des techniques et de l'industrie, à l'écart du paysage des bibliothèques françaises. En effet, la Cité est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) dont le personnel bénéficie d'un statut de droit privé, à l'exception de quelques personnels de l'Etat et de la Fonction publique territoriale en détachement ou en disponibilité. Quel que soit leur statut d'origine, les agents de la médiathèque signent un contrat de droit privé.

Dès son ouverture, en 1986, la médiathèque est dotée, pour la gestion de la formation du personnel, d'un poste de responsable de formation¹⁰. Ce poste a pour mission de concevoir, réaliser et évaluer le plan de formation de la

nel. En 1992, ce service comprend trois postes.

Le budget formation est centralisé à la DRHAF, qui effectue une répartition entre les directions en conservant la gestion des actions de formation relatives aux qualifications, et aux actions de formation générales, comme le management par exemple.

Le plan de formation s'inscrit dans le cadre des orientations triennales de formation de la CSI.

Quatre étapes ponctuent l'élaboration du plan de formation. La première est la décision, par le directeur de la médiathèque, des axes prioritaires de formation, à partir des orientations triennales émanant de la présidence de la CSI. La seconde phase est celle où la responsable de formation et l'encadrement de la médiathèque procèdent à la définition des thèmes de formations « collectives » (destinées à des membres de services et départements différents), en précisant finalités, objectifs, contenus, publics, effectifs, durée, budgets et plannings prévisionnels. En parallèle, les responsables des services font émerger et transmettent les besoins spécifiques à leur équipe ou leur activité,

10. Marie-Hélène KOENIG, Corinne VERRY, « La Formation à la médiathèque de la Villette », *Infomédiatique*, n° 2, 1988, p. 89-98.

en tenant compte, le cas échéant, d'informations émanant d'entretiens individuels avec leurs collaborateurs. La troisième phase est celle de l'ébauche du plan de formation final, qui reprend les éléments de ces deux phases et procède au chiffrage. La quatrième et dernière phase est celle de l'arbitrage final, en cas de dépassement financier, par le directeur. Le plan de formation est alors transmis au SEF.

La réalisation elle-même du plan de formation est assurée conjointement par la responsable de formation et le SEF.

Empirisme et pragmatisme

Les pratiques de formation observées consacrent une approche pragmatique et empirique de la formation, et ce, même si les fonctions des responsables de formation ont été précisément définies.

Plusieurs points communs et différences sont à relever dans l'organisation, la conception et la mise en œuvre de la formation.

Quels que soient le mode et l'historique de l'introduction de la formation, les responsables de formation des bibliothèques construisent leur pratique d'abord sur la connaissance de la profession qu'ils ont en tant que professionnels eux-mêmes. Ils avancent en intégrant progressivement les concepts, les méthodes et les outils des formateurs.

L'empirisme est celui des méthodes de travail, depuis l'élaboration des plans de formation, en passant par la conception des actions de formation, lorsque celles-ci sont conçues par les professionnels eux-mêmes, jusqu'à la phase d'évaluation.

On relève ainsi, par exemple, la diversité de ce qui est appelé « plan de formation » dans les sites où la gestion de la formation se fait localement : ce support, qui rassemble toutes actions de formation, bénéficie de deux conceptions. La première est le plan « catalogue », qui rassemble, après compilation, l'offre de formation en réponse aux demandes émanant des unités de travail. La Biblio-

thèque nationale et la Bibliothèque publique d'information utilisent la typologie fonctionnelle de la DLL qui distingue post-recrutement, perfectionnement professionnel et préparation aux concours. C'est également le cas de la Ville de Paris, dont la formation « post-recrutement » est plus récente.

Une autre conception est celle du plan de formation comme construction collective qui a associé les différents acteurs le plus en amont possible, et devient alors un outil de gestion à part entière, comme on l'a vu pour la médiathèque de la Villette.

L'empirisme des pratiques semble freiner pour le moment le traitement de l'information relative à l'information recueillie dans les différents sites. Même si la matière première est disponible, et les outils en place, il n'y a pas, pour le moment, au sein des établissements, de gestion prévisionnelle de la formation et donc de l'emploi.

Ces pratiques de formation ont en commun l'objectif d'adaptation aux postes de travail qui se décline sur toutes activités de la chaîne documentaire. C'est le cas de toutes les formations aux systèmes techniques quels qu'ils soient (nouvelles technologies, nouveaux supports d'information), et évidemment celui des formations où il s'agit de former au système informatique implanté dans la bibliothèque. C'est également celui de formations de type bibliographique et celles de type « communication », « accueil du public » dont les objectifs touchent aux savoir-être des individus dans leur transaction avec le public.

Une fonction formation qui dit son nom

A l'intersection des préoccupations des tutelles, des établissements et des individus, dans le cadre ou non de fonctions hiérarchiques, la formation fait l'objet d'une cristallisation d'intérêts qui contribue à son institutionnalisation. Un « passage du marginal à l'institutionnalisé »¹¹ caractérise l'évolution de la formation continue dans les bibliothèques, avec une accéléra-

tion depuis la décentralisation, en 1982. Dans cette mouvance, la réforme des statuts des personnels de bibliothèques de la FPE et de la FPT met particulièrement en avant les qualifications requises. Le caractère vivant de la qualification, qui peut / doit s'entretenir tout au long de la vie professionnelle, grâce à la formation continue, est mis en évidence. En cela aussi, la formation s'institutionnalise en s'inscrivant de manière durable dans l'« inconscient collectif » professionnel.

Dans les pratiques de formation observées, l'institutionnalisation prend pour indicateurs la qualification et l'effectif de l'unité chargée de la formation, le soutien politique et financier des tutelles, l'implication de la hiérarchie intermédiaire, la mise en œuvre de méthodologies avérées.

Il convient de resituer la formation dans son contexte global puisqu'elle est outil de la gestion des ressources humaines (GRH). Si celle-ci existe de fait depuis la création des bibliothèques, même lorsqu'elle n'est pas formalisée, l'intérêt que lui porte la profession est récent, de même que sa formalisation en tant que technique de management. Une récente étude a fait le point sur l'apparition de la GRH dans les bibliothèques, à partir de dix ans de publications d'articles dans les revues professionnelles de bibliothéconomie françaises, anglaises, canadiennes et américaines¹². Odile Nublât attribue à trois facteurs l'apparition de la notion de ressources humaines dans les bibliothèques : l'apparition de l'informatique et de modes nouveaux de stockage de l'information, le passage d'une économie industrielle à une économie de l'information et la crise des années 80. Le recours aux techniques de gestion des ressources humaines permet alors aux professionnels de surmonter les difficultés

11. Christian de MONTLIBERT, *L'Institutionnalisation de la formation permanente*, Strasbourg, Presses universitaires, 1991 (Publications de la MSH de Strasbourg, n° 3).

12. Odile NUBLAT, *Bibliothèques et gestion des ressources humaines : note de synthèse*, Villeurbanne, ENSB, Lyon I, 1991.

rencontrées à l'occasion des changements qu'ont connus les bibliothèques.

Là se pose la question du management des bibliothèques, aux différents échelons de son organisation. Le préalable est la conviction, au plus haut niveau, de l'importance des « ressources humaines » et de leur mise en valeur et la mise en œuvre de modes de managements correspondants.

La nécessité d'associer les personnels eux-mêmes vise les acteurs dans leur totalité et dans la diversité de leurs rôles et fonctions hiérarchiques. Un responsable de service, même individuellement convaincu de la nécessité de la formation continue, ne trouvera pas toujours le moyen d'intégrer cette préoccupation au quotidien dans la gestion d'une équipe, pris par un ensemble de tâches où la formation n'est qu'une facette parmi les multiples autres de son activité. Ceci se vérifie d'autant plus que sa propre formation initiale ne lui a pas toujours fourni les moyens de le faire. La GRH n'a fait que récemment son entrée dans le cursus de l'ENSSIB : c'est bien la profession tout entière qui est à la recherche de repères en la matière.

Dans ce contexte, le responsable de formation dans les grands établissements s'identifie souvent consciemment à un agent de changement, avec lequel la prise de conscience sur la nécessité de la formation peut se produire. Tout se passe comme si, transfuge d'une profession en pleine quête identitaire, il trouvait une légitimation dans le domaine de la formation, elle-même au cœur des enjeux des professionnels. Plus tout à fait biblio-

thécaire, pas vraiment encore formateur, il se construit une identité par défaut des uns, à la rencontre des autres. Ce qui vaut pour le responsable de formation d'un grand établissement est pour partie transférable aux responsables de bibliothèque de petite et moyenne taille. Ils ne sont plus eux-mêmes vraiment bibliothécaires « du terrain », mais membres de l'encadrement de cette profession. A ce titre, ils doivent déployer des compétences de managers qui les éloignent du terrain, de l'activité et du service de base des bibliothèques.

Contribution à une identité au travail

Avec la problématique de la formation comme révélateur, la réforme statutaire nous a montré que c'est la question de l'identité au travail qui se joue. Il semble même qu'à cette occasion l'histoire de la profession de bibliothécaire, intermédiaire culturel, en position d'auxiliariat, connaisse une nouvelle rupture.

A la faveur de changements technologiques, institutionnels, avec la décentralisation et la réforme statutaire, émerge en effet un autre modèle : celui de l'expert-consultant-gestionnaire ou chef de projet. Sa spécificité se traduit par « une aptitude à gérer l'ensemble des moyens matériels, financiers, humains, documentaires, susceptibles d'assurer au mieux les intérêts réels ou présumés de la demande (...) L'aptitude au diagnostic, fondée sur des dispositions à la synthèse et à la détention de méthodes de travail plutôt que de

niveaux de connaissances, sont, avec l'adaptabilité, les compétences requises pour occuper ces nouveaux postes à responsabilité »¹³.

Plus que jamais, le prix de l'intégration de la bibliothèque dans la cité est la capacité, pour la profession, à gérer conjointement la complexité et l'incertitude. Longtemps, les bibliothèques se sont elles-mêmes mises en marge d'une culture dont elles participaient pourtant, tout en le regrettant. La conjonction des bouleversements récents a provoqué une prise de conscience, à la faveur de l'informatisation ici, à la suite de la décentralisation là, et donné à voir l'ampleur de la situation. L'informatisation a montré comment une rupture technique pouvait influencer socialement et faire intégrer l'incertitude dans des modes de fonctionnement relationnels et organisationnels. La décentralisation a mis en lumière la complexité des liens que la bibliothèque doit, pour sa survie, établir avec les acteurs culturels, politiques, administratifs, voire économiques, en prenant réellement en compte la valeur d'usage des biens culturels.

L'ère du changement nécessite que les professionnels s'y adaptent, en développant, le cas échéant, une éthique professionnelle nouvelle. Pour l'heure : identité, compétences, qualifications ; la formation se trouve au confluent du devenir de la profession.

Avril 1993

13. Bernadette SEIBEL, *op. cit.*, p. 602.