

Pratiques et politiques d'acquisition

Naissance d'outils, renaissance des acteurs

À défaut de disposer d'éléments statistiques suffisamment complets et récents en matière de pratique et de politique d'acquisition en lecture publique (outils utilisés, procédures mises en œuvre, ressources mobilisées, axes d'orientations...), autrement dit de pouvoir faire un véritable état des lieux de la question, je suggère, à l'appui de mon expérience de formateur en politique documentaire, de contourner la proposition en dressant une typologie des motivations recueillies auprès des bibliothécaires en formation continue, ces trois dernières années. Ces observations nous permettront d'approcher au plus près les multiples réalités de fonctionnement des établissements ainsi que d'appréhender la nature et la variété des attentes des professionnels en charge des acquisitions et du développement documentaire, à leurs différents niveaux d'action et de responsabilité.

Jérôme Pouchol

jpouchol@mediathequeouestprovence.com

Je proposerai, en regard, des pistes de réflexion et de travail visant à apporter des réponses ou des solutions concrètes, fussent-elles inachevées et partiellement transposables, tant en termes de qualification, d'outils ou de procédures que de positionnement déontologique et de choix d'organisation.

Y voir plus clair

La volonté de gagner en lisibilité et en intelligibilité sur l'outil et l'environnement de travail est sans conteste un élément de motivation générale de l'action de formation en politique documentaire, transverse à toutes les générations de bibliothécaires, et applicable à tous types (bibliothèques départementales de prêt,

bibliothèques municipales, réseau intercommunal) et tailles de structure.

Les motifs énoncés attestent de deux réalités ou facteurs déterminants, souvent analysés et généralement corrélés.

Le premier facteur, de nature endogène, repose sur le « passif documentaire » de la bibliothèque ainsi que sur la complexité et l'opacité des situations de travail : absence de critères de sélection et de désherbage, effet « d'emmagasinage documentaire », caractère hétérogène des collections, empirisme et intuitivité des pratiques d'acquisition, résistances catégorielles... En somme, des situations très diverses, contingentes à la structure et qui engagent la réforme autant qu'elles en compliquent la démarche stratégique et opératoire. Ajoutons que la construction d'une

Titulaire d'un DEA de lettres modernes, **Jérôme Pouchol** est directeur de la politique documentaire du réseau des médiathèques Ouest-Provence et formateur spécialiste des questions de politique documentaire et de management. Il est l'auteur de communications en ligne sur le site Poldoc et du catalogue *Quel Malraux? Quel Panthéon?* (Bibliothèque de Marseille, 1996).

nouvelle centrale, la départementalisation des collections, ou plus encore l'intégration d'une médiathèque au sein d'un réseau intercommunal (phénomène en pleine expansion) sont autant d'événements qui questionnent en profondeur les acteurs de la chaîne documentaire, bouleversent leurs pratiques et leurs modèles professionnels et suscitent, en conséquence, pour une partie d'entre eux, le besoin de mieux comprendre l'environnement de travail et d'accompagner l'évolution.

Quant au facteur exogène, il est pluriel: les mouvements de la pensée et de l'édition, la diversification des supports et des modes d'accès à la connaissance et à l'information, mais également le polymorphisme des comportements d'emprunt et de consultation interrogent à leur tour le travailleur intellectuel en charge du projet d'acquisition. Comment en effet s'y retrouver dans une réalité où la question du nombre (plus de documents, plus d'informations) accompagne celle du contenant (quel(s) vecteur(s) privilégier?) comme celles, bien sûr, du contenu (validité de l'information, jeu de l'interdisciplinarité) et du contexte (quelle politique, pour quels publics?). Et cela, dans un climat concurrentiel et un relativisme culturel ambiants qui ne sont pas sans ajouter à la confusion des esprits, à la perte de repères, à l'angoisse du choix.

Savoir quoi et pour quoi choisir

Conscients du caractère de plus en plus sélectif de leur activité d'acquisition – en raison, notamment, de

l'augmentation exponentielle de la production des savoirs et de l'information –, les acquéreurs en viennent à interroger la mission de leur établissement, ses orientations ou priorités de service et de publics; ce, concrètement, pour axer plus justement leurs choix d'acquisition et de développement de collection et, plus généralement et implicitement, pour donner un sens plus concret et direct que la seule charte de l'Unesco à leur fonction, à leur métier.

Le défaut, souvent constaté, de consultation et de formulation (schéma directeur, projet d'établissement, charte des collections...) concernant cette question essentielle de la finalité de l'action publique locale, n'est pas alors sans expliquer le déficit encore patent de formalisation et de concertation dans les pratiques et les orientations d'acquisition.

Les problématiques posées par les stagiaires généralement chargés d'un domaine ou secteur d'acquisition, relatives au cadre documentaire (champ couvert par le domaine, volume et budget consacrés) comme aux différentes options possibles en matière d'usage et de publics (à quelles fins, pour qui?), traduisent bien, en effet, cette double carence.

À titre d'exemple, les différentes interrogations soulignent notamment l'éternelle (et salutaire) tension entre l'offre et la demande qui anime le sélectionneur et cela, dans des registres à tout le moins récurrents et familiers: part consacrée aux best-sellers, livres de poche, petits éditeurs et autres majors, « profil » du fonds de cinéma, équilibre entre les genres musicaux, nature de l'offre en érotisme, niveau de représentation des différentes religions et mouvements spirituels, choix en matière de périodiques, poids du cinéma documentaire, etc.

Il convient là non seulement d'apprécier la réelle volonté des bibliothécaires de clarifier formellement leurs positions prises ou à prendre sur ces différentes options documentaires, mais de considérer avec

eux que les réponses aux questions posées ne sauraient être universelles, détachées de ces réalités de contexte, nécessairement différenciées, que représentent un territoire ou un bassin de population donnés, une collectivité particulière d'utilisateurs.

Savoir comment choisir

L'attente des stagiaires en termes de lisibilité sur les contenus (fonds existant et à développer) et de clarification des missions d'acquisition et de développement de collections s'accompagne tout naturellement d'une forte sollicitation d'ordre méthodologique et pratique. Les multiples écrits et communications de Bertrand Calenge, comme l'heureuse initiative du groupe Poldoc¹, ont eu à cet égard le mérite majeur de mobiliser les esprits et de mettre à jour et en partage les différentes actions entreprises en France, et plus accessoirement à l'étranger, en matière de politique documentaire.

Mais, en dépit de tout cet éventail de réflexions théoriques et d'applications concrètes, les propositions véritablement abouties en matière d'outil global de pilotage des acquisitions sont encore rares sur le territoire français et, de ce fait, peu influentes au sein de la communauté, encore très multiforme, des bibliothécaires et, parmi eux, des acquéreurs.

Afin d'éviter l'écueil de la revendication coutumière de la « boîte à outils » – rappelons, s'il en est besoin, qu'une formation professionnelle vise tout autant à mobiliser des concepts et des savoirs qu'à poser et décrire les conditions dans lesquelles ils peuvent réellement être transposés –, il convient en effet de proposer aux stagiaires, en aval d'une réflexion distanciée et critique portant sur les moyens et les fins de toute action de politique

1. Voir, entre autres, dans ce numéro: Bertrand Calenge, « Quand peut-on établir qu'une bibliothèque dispose d'une politique documentaire? » p. 18. <http://www.enssib.fr/autres-sites/poldoc/>

documentaire, un outil suffisamment complet, souple et évolutif pour être susceptible de s'adapter aux situations de travail de chacun et de mobiliser les acteurs en conséquence.

Nous verrons plus loin ce que nous pouvons entendre par un tel objet, mais précisons que les attentes méthodologiques formulées par les stagiaires portent tout autant sur la programmation des actions (élaboration d'un plan d'acquisition) que sur la construction d'une énonciation globale (énoncé des orientations de développement de collection).

Les différentes questions relatives aux procédures de sélection des acquisitions (outils bibliographiques, repères éditoriaux) et de gestion de la collection (segmentation des contenus, cotes validées, protocole de désherbage, logiques de réseau...) attestent à leur tour de cette volonté de disposer d'un véritable support d'aide à la réflexion, à la décision et à l'évaluation, en somme d'un outil de gestion performant.

La réponse au « savoir comment choisir? », bien que multiple, se doit donc d'être la plus complète, pratique et synthétique possible, et pourrait se résumer en ces termes, empruntés à Paul Valéry: « *Il n'y a pas de choses simples, mais une façon simple de voir les choses.* »

Loin d'une quelconque dérive techniciste - la démarche de formalisation ne fait sens que parce qu'elle convoque la mise à distance autant qu'elle sert l'action -, l'outil devra en effet, en fin de compte, faire la preuve de sa réelle opérationnalité sur le(s) terrain(s) et, à ce titre, pouvoir se prêter à une adaptation rigoureuse et consensuelle aux différents contextes de travail, ainsi qu'à un nécessaire (et constructif) questionnement.

Savoir assumer et exposer ses choix

L'acte d'acquisition étant de nature introspective, le fait de devoir expliciter ses orientations et celui

d'être évalué sur son activité propre sont perçus par bon nombre de professionnels comme un contrôle déstabilisant, une marque de défiance, voire une forme d'ingérence dans des affaires considérées comme « presque privées ».

Ajoutons à cela un effet d'ordre générationnel: pour les jeunes bibliothécaires, la démarche de formalisation et de planification des actions d'acquisition comme de développement de collections est très souvent énoncée comme une évidence. Et, de ce fait, la confrontation avec les « anciens » - pour éviter l'écueil d'une généralisation abusive et simplificatrice, appliquons cet attribut aux bibliothécaires n'ayant pas ou ayant peu fait évoluer leurs pratiques d'acquisition - est souvent source de frustration et d'incompréhension et ne génère pas la complicité professionnelle attendue. Lorsque, de surcroît, la nouvelle recrue occupe une fonction d'encadrement, ses talents en matière de management (sur le plan relationnel, entre autres) sont inévitablement mis à l'épreuve.

La réserve, voire l'hostilité, à l'égard de ces nouvelles pratiques de travail s'exprime à l'évidence plus fortement chez les professionnels en charge d'un type de document (support) que d'un domaine de contenu. Les diverses « *machinbèques* », pour reprendre la formule de Dominique Lahary, contribuent en effet, à nier la réalité de l'évolution dans la diffusion du savoir et de l'information, ainsi qu'à cloisonner et inhiber les pratiques d'acquisition. Et, en dépit de l'expansion de la départementalisation au sein des équipements de lecture publique, force est de constater que la culture de l'entre-soi a encore de beaux restes!

C'est bien, par conséquent, en complément de la formation à l'outil, de savoir-être et de déontologie qu'il s'agit, et les attentes en la matière ne manquent pas d'être formulées: quelles sont les compétences requises pour assumer une responsabilité d'acquisition et comment les évaluer?

Comment convaincre de la nécessité de se concerter sur « ses » objectifs d'acquisition et d'en partager, tour à tour, la charge? Comment expliciter les options choisies et jusqu'à quel niveau de déclinaison (département, pôle, domaine...)? Quels sont les partenaires préconisés de la décision et les destinataires légitimes de l'information?...

Il ne suffit pas, on le voit à nouveau, de remettre simplement en cause la culture professionnelle existante ou les choix implicites d'acquisition et de développement de collections (observons, à cet égard, que, plutôt qu'une position radicale, c'est plus souvent l'académisme qui s'impose, par le jeu plus ou moins conscientisé des consensus intellectuels, tendant à « normer » les contenus de collection et à étancher les disciplines), pas plus qu'il ne s'agit de convertir la profession à une nouvelle forme de « religion » dans les pratiques de travail; il faut avant tout convaincre les différents protagonistes, et en premier lieu les acquéreurs, du bien-fondé de cette ligne de conduite qui se résume, au fond, tel l'esprit agonal grec, à dire, mesurer et assumer ses choix en les jetant au débat du collège (pairs, tutelle, public)... tout en considérant qu'aujourd'hui, comme l'observe justement Hannah Arendt, « *la difficulté n'est pas de se montrer mais de s'exposer* ».

En mesurer l'impact sur l'environnement

Prendre la mesure de sa responsabilité d'acquéreur suppose, on l'a vu, d'être pleinement conscient que toute orientation d'acquisition est conséquemment l'exclusion raisonnée et concertée de multiples autres possibles. J'ai insisté sur le fait que ces prescriptions ne pouvaient s'établir qu'en considération des logiques de contexte propres à chaque établissement, ce qui implique au préalable une bonne connaissance de l'environnement (éducatif, culturel, éco-

nomique) et de son tissu partenarial, ainsi qu'une analyse fine des besoins (exprimés ou non) de la population, au moyen d'indicateurs pertinents et réellement exploitables.

Ces différentes données permettront ainsi de légitimer la création de tel ou tel service ou activité (point-ressource emploi-formation, portage à domicile, service aux handicapés visuels et auditifs, fonds local à visée patrimoniale, ateliers de lutte contre l'illettrisme, laboratoire de langues, point-info santé...) et de lui donner priorité, comme d'orienter plus finement les choix d'acquisition établis à différents niveaux, en fonction notamment des moyens humains et budgétaires de l'établissement.

En écho à ces deux phases successives de diagnostic et d'action (démarche d'acquisition et développement de services), l'acquéreur procédera à l'évaluation de son activité en mesurant, à la fin de chaque exercice, l'écart entre son objectif initial (viser telle catégorie de population, privilégier tel type d'usage, développer tel niveau de profondeur de savoir et d'information, etc.) et les résultats effectivement obtenus.

Observons là encore que les attentes des professionnels en charge des acquisitions sont de plus en plus fortement exprimées et qu'elles butent bien souvent, en situation, sur des contraintes ou des résistances importantes, tant sur le plan humain (manque de compétences ou hostilité au principe d'évaluation) que matériel (absence d'outils d'analyse et de requête statistiques, obsolescence du système intégré de gestion de bibliothèque) ou organisationnel (poids des tâches quotidiennes, lourdeurs de gestion, mauvaise coordination des activités et répartition des ressources...).

Les offres de formation relatives à l'évaluation de l'activité, bien que de plus en plus présentes dans les programmes des principaux organismes (École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques et centres régionaux de forma-

tion aux carrières de bibliothèque, notamment), restent en outre appendiculaires et ciblent encore trop peu l'activité particulière d'acquisition et de développement de collections.

On mesure pourtant les enjeux qui consistent à apprécier le plus précisément possible l'impact de ses orientations et de ses initiatives sur un segment de population, un quartier, une ville ou un village. Enjeu évident en termes de politique publique et de légitimité des actions entreprises en la matière (d'autant qu'il s'agit aujourd'hui de gérer un budget dont la progression est inversement proportionnelle à celle de la production du savoir et de la création), enjeu en termes de mobilisation des acteurs et de dynamique de projet partagé, enjeu tout simplement en termes de sens pour les professionnels de la culture que nous sommes et dont la mission ne saurait aujourd'hui se réduire, à tout le moins, à compter fébrilement les prêts comme on consulte les derniers chiffres du médiamat mensuel ou comme on dénombre les entrées d'un grand parc de loisir.

À l'issue de ce tour d'horizon des attentes formulées par les bibliothécaires en formation, attentes également exprimées dans les forums professionnels, résumons ainsi les principaux questionnements du moment : quelles compétences exiger pour la responsabilité d'acquisition et le suivi d'une collection ? Quel(s) outil(s) utiliser pour assumer cette mission ? Comment mobiliser les acteurs ?

Missions, activités, compétences

Le fait d'établir des fiches de poste par fonction (et ce, pour chaque agent), phénomène encore récent dans le monde des collectivités territoriales, est un progrès majeur en matière de gestion des ressources humaines comme d'évaluation de l'organisation et de l'activité des services.

Distinctes du cadre statutaire (corps et grade), ces fiches de poste

visent à définir contractuellement les différentes missions confiées à la personne ainsi qu'à en décrire précisément les activités induites. Elles intègrent également un référentiel de compétences par niveau qui servira de base à une évaluation dynamique (compétences acquises ou à acquérir) de l'agent, attestant de sa capacité à exercer les différentes missions dont il a la charge.

En ce qui concerne la responsabilité d'acquisition et de développement de collection, je propose ici une fiche de poste type (voir p. 10) qui, loin de prétendre à l'exhaustivité ou à toute forme de modélisation, pourra néanmoins être utilisée comme point d'appui à la réflexion et soutenir une action concrète (et concertée) de formalisation.

Mais, en complément de cette proposition, il convient de prendre en considération les divers principes ou prérequis déontologiques suivants : qu'entend-on réellement par compétences ? Quelles sont les conditions du contrat ? Quel est le niveau de spécialisation requis ?

Compétences

Rappelons en premier lieu que le métier de bibliothécaire est un métier intellectuel (rapport à la connaissance) qui fait appel à des compétences d'ordre technique et méthodologique (rapport à l'outil) ainsi qu'à des aptitudes de nature comportementale (rapport à l'humain).

En matière d'acquisition, les compétences mobilisables relèvent de la même différenciation, que l'on formulera plus communément et généralement ainsi :

- *les savoirs* (ou connaissances déclaratives) qui relèvent généralement de compétences à caractère transversal et qui s'appliquent à la culture dite « générale », soit aux différents domaines de la connaissance. Ces savoirs sont par conséquent variés et de l'ordre de l'acquis ; ils permettent d'agir efficacement dans une diversité de situations ; ils favorisent la

compréhension de l'environnement professionnel et de ses mécanismes d'évolution; ils mobilisent des aptitudes à l'analyse critique et à la synthèse, une approche raisonnée et méthodologique des processus et des comportements de travail;

- les « *savoir-faire* » (ou connaissances procédurales) qui sont d'ordre technique ou pratique et dits « spécifiques » car liés à un contexte donné de travail; ils relèvent de la mise en œuvre des procédures, des capacités à produire et à reproduire, à réaliser efficacement la tâche ou la mission confiées. Ces compétences mobilisées sont par nature observables et peuvent à ce titre être plus sûrement évaluées;
- les « *savoir-être* », qui correspondent à la composante humaine et comportementale de l'individu. Mais, sans en négliger totalement l'importance dans la fonction qui nous intéresse (si l'on admet que l'acquéreur ne travaille pas dans un laboratoire, hors de tout champ relationnel et déconnecté de toute réalité contextuelle), considérons que ces qualités sont plus particulièrement mobilisables dans le cadre de la médiation informative et documentaire.

Ce type d'approche, par catégorisation, des compétences est évidemment un mode de lecture qu'il convient de suivre avec la distance requise, ne serait-ce que pour éviter l'écueil du formalisme qui viderait le jugement de son bon sens et de tout contenu réel. Mais il permet bien de poser les conditions de toute assignation - en l'occurrence, celle de confier la charge d'un ou de plusieurs domaines de savoir -, comme il facilite le suivi et l'évaluation des aptitudes de l'agent dans une perspective d'évolution, tant personnelle que professionnelle.

En résumé, la fiche de poste garantit plus sûrement l'adéquation de la personne avec la fonction. Cet acte de légitimation favorise l'affirmation de soi et la reconnaissance par ses pairs (et plus notablement par son supérieur hiérarchique) de ses compétences professionnelles propres,

l'intégration à son environnement de travail et à son évolution. Elle génère en conséquence une dynamique de la motivation: plus on est confiant dans la maîtrise de son métier et dans l'exploitation de ses connaissances, plus l'implication est grande.

Ajoutons enfin que la fiche de poste participe fortement d'une culture de projet et qu'elle s'inscrit dans un processus plus général d'évaluation, dont Raymond Bérard nous rappelle les enjeux: « [...] *Il s'agit avant tout de redonner du sens au travail. Dans le passé, le travail était défini essentiellement comme une fonction à remplir: on disait de l'agent qu'il occupait un poste. Aujourd'hui, il est défini par les résultats qu'il produit: l'agent poursuit des objectifs. Il s'agit donc d'un véritable changement de culture qui peut bouleverser quelques habitudes. Redonner du sens au travail, c'est promouvoir la participation des agents dans un esprit de qualité et de progrès permanent pour un seul objectif final: l'amélioration du service rendu à l'utilisateur.* »

Polyvalence et spécialisation

Comme nous l'avons évoqué en préambule, la réflexion sur les missions et les compétences, bien que gagnant à être adossée à des référentiels types, nécessite de prendre position au préalable sur un certain nombre d'orientations ou de choix d'organisation, dont ceux relatifs à la question complexe de la polyvalence et de la spécialisation, à la gestion des collections dans l'espace ou encore à la formation des personnels.

Si la polyvalence est un gage de souplesse en matière de fonctionnement (au détriment, inévitablement, de la qualité de l'expertise documentaire), un fort degré de spécialisation réduit considérablement, *a contrario*, les marges de manœuvre en termes de flexibilité et de mobilité du per-

sonnel. Le recrutement sur un profil « disciplinaire » (sélection d'un candidat sur une compétence de type A³, appliquée à un domaine de connaissance particulier) me semble, à cet égard, à proscrire, car il paraît bien hasardeux de parier sur la permanence et la pérennité d'une telle ressource. Évitions, en d'autres termes, de rendre les personnes irremplaçables, immuables, consignées à une portion de savoirs et de compétences.

Rappelons également que l'employeur a en charge l'évolution professionnelle et personnelle de l'agent (entendons par « évolution » ce qui dépasse le seul cadre de la fonction exercée à un instant *t*, dans un contexte particulier). Le plan individuel de formation, document contractuel annexé à la fiche de poste, est alors l'outil approprié car destiné à appréhender, à plus ou moins longue échéance, une progression personnelle de l'individu.

Le bon dosage entre polyvalence et spécialisation est donc requis et ne saurait, bien entendu, être modélisé: la taille de la structure, le nombre d'agents et leur niveau de qualification, les moyens budgétaires, les résistances au changement..., sont autant de facteurs qui entrent dans le jeu des possibles, influent sur les choix d'organisation et les options stratégiques.

Néanmoins, quel équilibre faudrait-il trouver?

On peut généralement attendre d'un professionnel compétent qu'il soit à même d'appréhender des situations nouvelles de travail en transposant efficacement ses savoirs dans un autre contexte ou domaine d'activité. Sur le plan des responsabilités d'acquisition (dont on rappelle la nature essentielle: la sélection des contenus), l'axiome mérite quelque nuance, car la polyvalence ne peut s'appliquer

3. Maurice B. Line, « Les bibliothécaires et la connaissance: gardiens, fournisseurs, intermédiaires, guides, ressources? », in: *Bibliothécaire, quel métier?* sous la dir. de B. Calenge, Éd. du Cercle de la librairie, 2004 (coll. « Bibliothèques »).

2. Raymond Bérard, « L'évaluation des compétences et des personnels », *BBF*, 2000, n° 1, p. 62-70.

Fiche de poste type de l'acquéreur

Conditions statutaires

- Toutes catégories et grades confondus: A, B, C...
- (soit une gestion de la compétence)
- Agent à temps plein (domaine)
ou à mi-temps (sous-domaine)

Situation fonctionnelle

- Médiathèque communale ou intercommunale, BDP
- Agent généralement rattaché à un pôle documentaire (lui-même rattaché au département, dans le cadre d'un réseau)
- Agent en contact avec le public (soit chargé de la médiation documentaire)

Conditions d'exercice

- 1 an en situation « d'apprenti-acquéreur » (formation par un tuteur expérimenté)
- Durée de gestion d'un domaine ou sous-domaine de contenu: 4 à 5 ans maximum, soit la durée d'un plan de développement de collections
- Dans le cadre d'un réseau, déplacements sur les sites pour effectuer les opérations de désherbage
- Temps hebdomadaire consacré à la responsabilité d'acquisition / à la médiation: à fixer contractuellement en fonction du volume de collection
- Usage de l'outil de pilotage commun des acquisitions (Fiche domaine, cf. p. 13)

Moyens techniques appropriés

- Outil de pilotage des acquisitions et de gestion de la collection (Fiche domaine)
- SIGB (système intégré de gestion de bibliothèque)
- Base de requête ou infocentre
- Accès Internet/Intranet
- Bases de données de consultation
- Centre de ressources documentaires professionnelles
- Usage d'une adresse électronique individuelle
- Outils bureautiques

Niveau de spécialisation requis

- Par département ou domaine documentaires (multisupports), selon le volume d'acquisition
- Plus le niveau de spécialisation est élevé (forte déclinaison des domaines), plus le projet est précis et pertinent (qualité de la sélection et du signalement des ressources documentaires, adéquation aux besoins)

Autonomie et responsabilité

- Responsabilité intellectuelle: autonomie de sélection et de décision sur les acquisitions et le désherbage des collections
- Dans le cadre d'un réseau, responsabilité à caractère transversal: responsabilité du segment de collection sur l'ensemble des sites
- Contractualisation portant sur les orientations de développement de la collection

Champ relationnel

- Interne: autres bibliothécaires (relation d'échanges); chef de département et directeur de la politique documentaire (relation d'accompagnement au projet / entretiens d'évaluation)
- Interprofessionnel: acquéreur du même domaine de contenu dans une autre collectivité (relation d'échanges); organismes professionnels (forums, congrès, formation...)
- Externe: expert du domaine (avis consultatif); services et élus de la collectivité; partenaires locaux (institutionnels et associatifs: éducation, santé, social, culture...); fournisseurs; publics de la médiathèque (individuels et groupes).

MISSIONS / ACTIVITÉS

NB: Les activités secondaires et périphériques seront à développer en fonction du contexte.

Mission 1: Définir une politique d'acquisition dans un domaine particulier et en détailler son cadre d'application

Activités principales induites:

- Déterminer les segments constitutifs du domaine
- Identifier et analyser les besoins spécifiques (réels et potentiels) de la population, en considération des objectifs généraux de l'établissement
- Élaborer la charte documentaire du domaine
- Bâtir un programme prévisionnel annuel d'acquisition (fixer le cadre budgétaire et sa ventilation par segments et sites, répartir les volumes d'achat par niveaux d'usage ou catégories de public, par supports...)
- Établir une cartographie éditoriale du domaine
- Mentionner les sources bibliographiques nécessaires à la sélection des documents
- Identifier les différents sujets connexes au domaine et établir un plan d'action
- Dresser une liste de cotes validées
- Définir les critères de désherbage appliqués au domaine considéré: formalisation par segments de contenu, énoncé des procédures, programmation des opérations

Mission 2: Mettre en œuvre le développement documentaire du domaine d'application, conformément au plan de développement validé

Activités principales induites:

- Exercer une veille rigoureuse de l'offre éditoriale afin d'identifier les ressources documentaires susceptibles d'être sélectionnées
- Suivre l'évolution de la création et/ou de la recherche relative au domaine d'application
- Procéder à la sélection de ces ressources (tous supports et vecteurs confondus, y compris la bibliothèque de liens)
- Réaliser les commandes de documents
- Participer au suivi de la mise en service des documents, en veillant notamment à la régularité des approvisionnements (et, dans le cadre d'un réseau, de leur bonne répartition sur les sites)
- Contrôler régulièrement la bonne application des consignes en matière de cotation ainsi que la qualité du traitement catalographique
- Participer à la combinaison des ressources spécialisées au sein du système d'information
- Assurer les opérations de désherbage (élimination des ressources documentaires de toute nature)

Mission 3: Assurer les conditions d'une promotion active de la collection auprès des publics

Activités principales induites:

- Dresser un plan de signalisation de la collection et participer à la réflexion sur l'évolution de son agencement dans l'espace
- Promouvoir la collection par des actions empruntant aux techniques de marketing (cf. libraires: rotation des documents sur les rayons, tables de nouveautés, coups de cœur, informations délivrées sur le site web...)
- Établir un maillage partenarial visant à mener des actions conjointes de service (échange d'informations, édition commune de supports documentaires et informatiques, conférences, débats...)
- Participer à l'organisation d'expositions et d'événements culturels en lien avec le domaine documentaire
- Éditer des listes d'acquisition en vue d'une communication régulière auprès de publics ou partenaires cible

- Mener des actions « hors les murs »
- Élaborer des produits documentaires (bibliographies ou dossiers) et en assurer la promotion auprès du public
- Réaliser des ateliers avec des groupes (classes ou associations) portant sur des thématiques ou sujets divers liés au domaine d'application
- Établir une communication électronique avec les adhérents via le module compte-lecteur (suggestions d'achat, échanges d'informations, conseils...)
- Appliquer la réglementation en vigueur en termes de diffusion des ressources (droits d'auteur)

Mission 4 : Évaluer l'activité documentaire et son impact auprès de la population

Activités principales induites :

- Évaluer le coût de l'activité documentaire (temps consacré aux acquisitions et au développement de la collection)
- Évaluer les performances des fournisseurs (délais de fourniture, taux d'erreur et de réponses négatives à la commande)
- Évaluer la fréquence des achats
- Analyser l'écart entre l'objectif initial (programme prévisionnel annuel) et les résultats obtenus
- Récupérer les données statistiques à partir du SIGB (prêts par segments, supports, catégorie de population, taux de renouvellement, interrogations Opac...)
- Procéder à des requêtes complémentaires (consultation des ressources sur place, notamment électroniques et périodiques)
- Évaluer la satisfaction des usagers au moyen de divers indicateurs et actions (évolution des suggestions d'achat, enquêtes cibles, bilans d'animation...)
- Rédiger le bilan d'activité et en informer les personnes destinataires (tutelle, partenaires, public)

COMPÉTENCES REQUISES

NB : Les compétences décrites ci-après devront être ordonnées pour accompagner l'évaluation et la formation

3 niveaux possibles peuvent être requis pour chaque compétence décrite :

- Initiation
- Maîtrise
- Expertise*

Les savoirs

- Bon niveau de culture générale (littéraire, artistique et scientifique)
- Connaître :
 - l'histoire du livre et des bibliothèques
 - les politiques publiques relatives à la diffusion des savoirs et de la culture
 - les valeurs de service public
 - les principes et mécanismes de gestion de projet
 - le circuit du document en bibliothèque
 - la typologie des documents (y compris numériques)
 - les méthodes et les critères de sélection des ressources en ligne
 - les outils d'acquisitions et de développement des collections
 - les principes d'architecture et fonctionnalités d'un SIGB, d'un système d'information
 - les modes d'accès à la diffusion de l'information en ligne
 - les principes et les finalités des modes de classification et d'indexation
 - les procédures de conservation et de requalification des documents

- les ressources en matière d'échange et de formation professionnelle (Biblio.fr, BBF, Ensib, Poldoc, CRFCB, ABF, ADDNB...)
- l'environnement documentaire (réseau des bibliothèques, centres de documentation...)
- l'environnement juridique (droit de l'information et de la propriété intellectuelle, textes relatifs au fonctionnement des bibliothèques)
- l'environnement institutionnel (Direction du livre et de la lecture, directions régionales des affaires culturelles, collectivités territoriales...)
- l'environnement local (social, éducatif, culturel, économique)
- l'organisation fonctionnelle de son établissement
- les contenus intellectuels du domaine d'attribution
- l'offre éditoriale (tous supports confondus) relative au domaine d'attribution
- les sources bibliographiques relatives au domaine d'attribution
- Avoir des notions de :
 - sociologie de la lecture et des pratiques culturelles
 - démarche qualité appliquée aux bibliothèques
 - psychologie
 - pédagogie et didactique

Les savoir-faire

- Expertiser des contenus et identifier des références
- Prospector, rechercher des informations, exercer une veille documentaire
- Extraire les ressources pertinentes
- Organiser la mise en cohérence des accès aux ressources (liens entre autorités)
- Former, accompagner les publics à la recherche documentaire
- Utiliser les logiciels de bureautique (Word, Excel...)
- Utiliser l'Opac de l'établissement
- Utiliser les moteurs de recherche
- Opérer : capacité à exécuter de façon optimale les diverses tâches confiées en respectant les procédures et les règles communes et en utilisant efficacement les matériels mis à disposition
- Faire preuve d'une démarche méthodologique : formalisation, synthèse, analyse
- Conduire un projet : acquisitions, animation, développement partenarial...
- Rendre compte : présenter, structurer
- Communiquer, collaborer, négocier
- Prendre des décisions, des initiatives
- Résoudre des problèmes
- S'adapter : changement d'attribution de domaine, de service documentaire, de site d'affectation...
- Enrichir son corpus de connaissances
- Transposer ses connaissances, les orienter à bon escient, les adapter à des situations particulières
- Définir des objectifs réalistes et mesurables et évaluer les moyens (budget, temps, matériels...) nécessaires à leur mise en œuvre
- Évaluer l'activité produite, en mesurer l'impact auprès de la population

* Expertise : est expert celui qui est en mesure de procéder à des audits documentaires, de remplir des missions d'expertise et de conseil, d'intervenir comme consultant ou formateur dans le domaine considéré auprès d'organismes de formation continue. L'expert possède des aptitudes à faire évoluer ses connaissances, à les renouveler.

à tous les domaines du savoir et de l'information (sinon en se diluant dans le ventre mou du généralisme) et il ne saurait être question d'accorder aux connaissances procédurales ou praxéologiques une quelconque prééminence.

Dans le cadre d'une collection départementalisée, peut alors être préconisée une polyvalence de nature sectorielle, activable à l'intérieur de la sphère documentaire représentée par le pôle thématique. À la faveur d'un changement de domaine ou de secteur d'acquisition, un acquéreur (quittant le secteur philosophie pour passer à celui de la sociologie) s'ouvrira à de nouvelles catégories de savoir et en appréciera les questionnements et enjeux spécifiques: il gagnera paradoxalement en polyvalence, tout en élargissant son éventail de compétences spécialisées...

La formation continue (ou action d'autoformation) devra accompagner ce changement, tant sur le plan de la connaissance des contenus (évolution d'une discipline, poids de l'édition dans un secteur cible) que sur celui de savoirs plus transverses, relatifs notamment à la sociologie de la culture et des organisations, au management, à l'analyse statistique, au marketing public, à la conduite de projet, à la démarche qualité, aux sciences de l'information et bien sûr aux diverses composantes de la politique publique.

Ajoutons que ce type d'organisation favorise la prise en compte de l'interdisciplinarité (les acquéreurs relieront d'autant plus facilement les disciplines entre elles qu'ils en auront approché, tour à tour, les différentes caractéristiques et spécificités) et améliore la qualité de la médiation documentaire assurée par le pôle, puisqu'en partie composé de médiateurs-acquéreurs.

Principes contractuels

Ces différentes préconisations ne sont évidemment pas strictement applicables à toutes les structures, in-

dépendamment du nombre d'agents considéré et de leur niveau de qualification. Et il faut admettre que les problématiques sont en la matière diverses et complexes à appréhender. Dans un cas, c'est d'un déficit de compétences et de qualification qu'il s'agit: comment répartir des responsabilités d'acquisition auprès d'un personnel majoritairement sous-diplômé et sous-qualifié? Dans un cas contraire, c'est l'inadéquation entre le grade et la fonction qui pose question: peut-on confier ces responsabilités à des agents de catégorie C surdiplômés et motivés sans compensation financière ou possibilité de promotion accélérée?

Les outils élaborés en matière d'identification et d'évaluation des activités et des compétences, s'ils ne peuvent évidemment se substituer à un positionnement déontologique clair de la part de la direction de l'établissement sur son mode de gestion des ressources humaines, inciteront néanmoins les différents décideurs à expliciter plus formellement aux acteurs (en l'occurrence, les acquéreurs) les termes du contrat social qui les lie à leur employeur et à donner un sens plus concret, réel, à la fonction qu'ils exercent ou sont amenés à exercer. Des termes que nous pourrions résumer en ces mots: « *Voici les missions qui sont les vôtres et les compétences qui sont requises pour les accomplir, et voici les diverses conditions (durée de la mission, rapport au cadre statutaire, situation fonctionnelle, avantages financiers éventuels, niveau d'autonomie et champ relationnel, outils et matériels préconisés, critères et mode d'évaluation...) relatives à l'exercice de la fonction.* »

Outils de sélection et de gestion des collections

Dans une même dynamique de qualification des acteurs et de participation concertée au projet professionnel commun, voyons mainte-

nant quels pourraient être les types d'outils d'aide à la sélection et à la gestion des collections susceptibles, à leur tour, de soutenir la réflexion sur les orientations de service de l'établissement et de favoriser l'évolution des pratiques en matière d'acquisition et de développement documentaire.

Comme je l'ai évoqué plus haut, la préconisation essentielle pour les pratiques d'acquisition et de gestion de collection consiste en l'élaboration d'un outil complet de pilotage, support commun à l'ensemble des protagonistes du développement documentaire et qui se déclinera par domaines de contenu, condition d'une approche spécialisée et différenciée (mais non cloisonnée) des multiples ressources offertes par l'établissement en matière de savoir et d'information.

Je proposerai un canevas des diverses rubriques ou parties qui composent cet outil intitulé « fiche domaine » (voir ci-contre).

Mais considérons plus précisément les différentes qualités essentielles que nous devons en attendre, ainsi que les conditions qui président à son application et à son appropriation par les acteurs.

Un outil de réflexion

L'outil est un support d'information synthétique qui doit inviter son utilisateur à la réflexion, dans une dynamique de diagnostic et de distanciation critiques.

Diagnostic sur l'existant (fonds constitué), sur les pratiques de lecture, sur l'évolution du savoir relatif au domaine d'application et sur les évolutions technologiques (vecteurs) appliquées à ce savoir, diagnostic enfin sur l'environnement et les besoins (réels ou potentiels) de la population à desservir.

Distanciation par rapport à la pression éditoriale ou à la demande des usagers de la bibliothèque (celle de nature réactionnelle ou récurrente), distanciation par rapport à ses pro-

La fiche domaine

PRÉAMBULE

La fiche domaine constitue le vade-mecum technique de l'acquéreur, permettant à celui-ci d'élaborer et de suivre les multiples critères qui président à ses choix d'acquisition. Elle sert ainsi de document ressource pour le pilotage et l'évaluation du projet annuel d'acquisition.

La fiche domaine s'inscrit dans une démarche globale de politique documentaire qui intègre l'ensemble du dispositif d'acquisition et de développement de la collection: identification et segmentation des contenus, énoncé des objectifs documentaires, cadre éditorial, repérage des besoins spécifiques, description des procédures et des critères de désherbage, évaluation de l'activité documentaire...

En outre, le fait de formaliser ces différents paramètres dans un cadre et un langage techniques communs encourage la réflexion partagée et critique des bibliothécaires spécialisés sur des questions de fond (interdisciplinarité, cotes validées, corpus d'auteurs, types et niveaux d'usage, complémentarité des supports, répartition des ressources sur le réseau, exemplarisation...), ainsi que la collaboration des acquéreurs avec leur(s) expert(s) extérieur(s). Elle facilite également les transferts de responsabilité de domaines qui s'effectuent, de préférence, selon un rythme quadriennal.

CANEVAS DES RUBRIQUES

Charte documentaire

- Descriptif du champ de contenu couvert par le domaine (= Quoi?)
- Énoncé des finalités d'usage et de publics (= Pourquoi? Pour qui?)

Programme prévisionnel annuel

- Tableau de bord dynamique du domaine d'acquisition
- Découpage du domaine par segments (ou sous-domaines) significatifs
- Ventilation budgétaire par segments
- Prévisionnel d'acquisition en nombre d'exemplaires (nouveau / reprise de fonds)
- Mise en regard avec l'état de la collection en nombre d'exemplaires
- Répartition prévisionnelle des acquisitions (en %) par niveaux d'usage / catégories d'âge / catégories éditoriales...
- Répartition prévisionnelle des acquisitions par sites en % (budget) et nombre d'exemplaires
- Répartition prévisionnelle des acquisitions par supports

Environnement spécifique

- Identification du contexte local et des besoins spécifiques de la population
- Énoncé d'une stratégie d'offre documentaire adaptée à cet environnement

Sujets frontières

Cette rubrique:

- Identifie les sujets connexes à d'autres domaines ou segments
- Alimente la réflexion sur les cotes validées
- Vise à gagner en cohérence documentaire

Abonnements

- Liste des abonnements liés au domaine
- Analyse qualitative des abonnements
- Logique de complémentarité des supports

Sites web

- Bibliothèque de liens spécialisée et contextualisée
- Analyse qualitative des sites
- Logique de complémentarité des supports

Outils de sélection

- État appréciatif des sources bibliographiques générales et spécialisées utilisées

Édition

- Le paysage éditorial du domaine
- Observations sur la ligne éditoriale des différentes collections sélectionnées
- Indication du prix moyen des titres par collection
- Analyse critique de ces collections (qualités de forme et de contenu)

Expert-conseil

- Une culture de la collaboration inter et extraprofessionnelle

Fiche de désherbage

- Critères retenus (d'obsolescence et d'usage) pour le domaine et ses segments
- Énoncé des procédures et des consignes de traitement

Éléments statistiques

- Données statistiques recueillies à partir du SIGB + autres outils de requête
- Des indicateurs (nature, nombre, pertinence) corrélés au projet documentaire

Bilan du projet annuel

- Analyse des écarts significatifs entre les objectifs initiaux et les résultats produits
- Synthèse et bilan des différentes actions entreprises (partenariat, animation, promotion...)
- Énoncé des orientations pour l'année n + 1

Annexes

- Descriptif des rubriques de la fiche domaine
- Grille d'analyse des sites web
- Grille d'analyse des revues
- Liste des cotes validées
- Liste des corpus d'auteurs (pour les domaines requis)

NB: Un exemple concret de fiche domaine (version antérieure) est accessible sur le site Poldoc, journée d'étude 2003, communication de J. Pouchol: <http://www.enssib.fr/autres-sites/poldoc/doc.php?id=10>

pres représentations ou perceptions de la réalité (acte de décentration portant sur les orientations à fixer, non sur les titres à sélectionner).

L'outil développera par conséquent une compréhension globale et systématique du projet documentaire, des aptitudes à une mise en perspective des choix, à l'énoncé d'un point de vue dont Bourdieu nous rappelle qu'il constitue bien « *une vue d'un point* ».

Comme tout outil à caractère systémique, il n'envisagera jamais un élément isolé, mais toujours en combinaison, en relation avec le niveau qui le précède, celui qui le suit et son environnement global ; il encouragera une interaction constante entre une démarche théorique ou conceptuelle et une démarche pratique et contextuelle.

À cet égard, la réflexion critique portera également sur le système de classification adopté par l'établissement. Et, sur ce point, les motifs de réforme ne manquent pas. L'indexation « maison », souvent couplée avec un suivi plus ou moins rigoureux des mises à jour de la classification Dewey, ne participe pas, loin s'en faut, d'une appréciation claire de sa collection par l'acquéreur. Acquérir, en l'occurrence, suppose également une mise à plat de l'indexation et l'élaboration, domaine par domaine, d'une nomenclature raisonnée sous forme de listes de cotes validées.

Un outil de programmation

Rappelons, après Bertrand Calenge, qu'une politique d'acquisition n'est en rien la somme aléatoire des achats effectués titre à titre tout au long de l'année, elle résulte au contraire d'une démarche raisonnée et volontariste qui consiste à dresser un plan d'action (hiérarchisation et planification), à établir une programmation annuelle des acquisitions au regard d'objectifs préalablement fixés. En clair, l'outil est un véritable cahier des charges, il constitue la feuille de route de l'acquéreur. Et la sentence de Sénèque en résume le fondement : « *Il n'y a pas*

de vent favorable pour ceux qui ne savent pas où ils vont. »

Précisons là encore qu'il ne s'agit pas pour autant de faire acte de divination, en d'autres termes de « lire dans le marc de café » de la production éditoriale. La prévision porte évidemment sur des orientations et procède essentiellement d'une ventilation budgétaire des acquisitions (déclinée, en nombre d'exemplaires, par segments, supports, sites, niveaux ou catégories d'usage...), qui pourra faire l'objet de corrections éventuelles en cours d'année, en fonction des aléas (très relatifs) de l'édition et des usages effectifs de la collection.

En somme, comme dans toute démarche de gestion de projet, l'outil préconisé permet de canaliser l'action et l'énergie dans une direction déterminée en commun et favorise la comparaison entre ce qui a été réalisé auparavant, ce qui est projeté et ce qui est en cours de réalisation.

Un outil de concertation et de négociation

Si la politique d'acquisition est bien le résultat d'une consultation préalable, d'une négociation entre les différents protagonistes (professionnels et élus) sur les objectifs documentaires généraux de l'établissement et sur les moyens de les atteindre, l'outil doit en être en quelque sorte la consignation, la pièce officielle et ce, bien entendu, rapporté au niveau des différents domaines de contenu de la collection.

Il s'agit bien en effet de valider la cohérence et la pertinence d'ensemble du projet documentaire à partir d'une confrontation de points de vue. La charte documentaire est à ce titre essentielle en ce qu'elle formule, de manière synthétique, l'identité de la collection et des savoirs qu'elle recouvre, ainsi que ses orientations en termes d'usages et de publics. L'acquéreur consigne là en quelque sorte - en amont du plan de développement de collection - sa « déclaration d'intention », même si les lignes de force en ont été nécessairement

discutées avec les autres protagonistes du projet documentaire (chef de département, responsable de la politique documentaire).

Notons que la dimension interactionniste de l'outil ne se limite pas à cette procédure de validation. L'acquéreur est régulièrement accompagné dans la mise en œuvre de son programme (étapes de suivi), et le bilan de fin d'exercice fait évidemment l'objet d'un entretien particulièrement formalisé, soutenu par un questionnaire idoine.

L'intérêt déontologique et démocratique de l'outil mérite également d'être souligné : loin d'être un document confidentiel ou la propriété de l'acquéreur, il est consultable dans la base de données de l'établissement et, à ce titre, accessible à tout agent de la bibliothèque, quels que soient son grade ou sa fonction.

En somme, l'outil préconisé sera le support d'un travail concerté et participatif, il facilitera la diffusion de l'information et la communication intraprofessionnelle, il encouragera le débat d'idées et la co-construction des projets documentaires, tout en gardant les mérites de l'individualisation et de l'autonomie d'action.

Un outil de coopération inter et extraprofessionnelle

La démarche participative ne s'arrête pas pour autant aux frontières de l'établissement. L'acquéreur choisira l'expert (extérieur à l'établissement) qui, à titre consultatif, sera la « valeur ajoutée » à la réflexion portant sur les contenus spécialisés du domaine d'acquisition. Un professeur d'histoire, un conseiller d'orientation, un médecin, un juriste ou encore un informaticien sont en effet autant de professionnels avisés qui seront en mesure de signaler telle carence dans la collection, de conseiller telle édition, de mentionner tel sujet méritant une vigilance particulière et ce, en considération des différents éléments consignés dans le document de synthèse et de programmation (fiche domaine). L'expert sera

également, à cette occasion, le partenaire privilégié de l'acquéreur sur des projets potentiels divers d'animation ou d'action culturelle (visite de groupe, atelier, conférence, lecture...) visant à accueillir de nouveaux publics et à promouvoir les ressources et les services documentaires de la bibliothèque.

La coopération externe consiste aussi à pratiquer des échanges interprofessionnels avec des collègues de lecture publique, en charge, eux aussi, du même domaine de contenu. Le co-conseil sera, là encore, favorisé par une communication relative aux procédures respectives de gestion de la collection et aux différents objectifs ou prescriptions d'acquisition.

Et nous rejoignons à cet effet les ambitions du groupe Poldoc quant au partage et à la mutualisation d'outils de politique documentaire.

Un outil d'aide à la décision

Nous l'avons déjà observé, l'inflation éditoriale comme celle des flux d'information, ainsi que la diversité des besoins et des usages (se divertir, s'informer, se former, s'intégrer...) augmentent notablement la pression aujourd'hui exercée sur le sélectionneur et le caractère conséquent de ses choix d'acquisition.

Le fait de formuler clairement et de valider les orientations d'acquisition, le fait de hiérarchiser les objectifs et de programmer les actions de développement documentaire favorisent non seulement la visibilité de l'acquéreur sur son travail de repérage et de sélection des ressources (documents, informations en ligne) qui le concernent, mais également la prise de décision, à savoir, finalement, l'achat du titre.

Le tableau de bord est en ce sens un outil d'aide à la décision et un support de légitimation des options et des choix, mais ce n'est en aucune manière LA décision. Il ne saurait en effet être question de considérer l'outil comme le gage d'une quelconque objectivité ou neutralité, il ne

saurait être question de faire entrer en quelque sorte la connaissance (fut-elle sélective) dans une grille de calcul, dans un tableur.

L'outil préconisé ne se borne pas, en outre, à l'élaboration d'un programme prévisionnel annuel sous la forme d'un tableau de bord. Les divers éléments d'appréciation se rapportant à la cartographie éditoriale, aux sources bibliographiques (soit l'appareil critique), à la bibliothèque de liens ou encore à l'analyse de l'environnement spécifique participent également d'une aide à la décision.

Un outil d'évaluation

Corollaire de toute conduite de projet, l'outil devra soutenir une dynamique d'évaluation, soit la démarche consistant à mesurer les écarts significatifs constatés entre l'objectif initial et le résultat produit.

Les indicateurs choisis au départ permettront de réaliser effectivement cette opération comparative; ils devront aussi, et surtout, faire sens par leur portée politique (adéquation à des besoins préalablement identifiés et priorisés).

Les différents outils de requête, mis à disposition du professionnel, offriront les conditions d'une lecture plus ou moins fine du « réalisé » du projet et nous pouvons observer que les moyens sont en la matière généralement insuffisants, insatisfaisants.

Quoi qu'il en soit, la nature contractuelle de l'outil devra être préalablement fortement explicitée et l'accompagnement au projet sera résolument mis en œuvre. Cette démarche devra permettre à la fois d'appréhender des éléments ponctuels agissant à un moment donné (approche synchronique) et mettre aussi en évidence des évolutions, des tendances (approche diachronique), autant de clés de lecture qui participeront d'une meilleure réussite du projet et des diverses actions entreprises pour le mener à bien.

Donner un objectif à chacun et pratiquer l'évaluation contractuelle des

résultats, voilà bien ce qui constitue le fil directeur de l'outil préconisé.

Un outil de continuité

Chacun d'entre nous, professionnels des bibliothèques, a eu l'occasion, au gré de ses pérégrinations de carrière, de constater que les collections des différentes structures n'étaient bien souvent que l'addition plus ou moins hasardeuse des achats effectués au fil des ans par un collègue hétéroclite de bibliothécaires. À l'échelon d'un segment documentaire, le diagnostic est encore plus net car le suivi successif ou alterné de la collection par des professionnels de formations initiales diverses (ce qui est en soi positif) a contribué, faute d'un schéma directeur pouvant être partagé par chacun de ces acteurs, à donner au fonds documentaire un visage à caractère protéiforme et sinusoïdal. « *Autant de têtes, autant de sentiments* », nous enseigne le sage proverbe chinois, dont le sens ne saurait échapper au monde des bibliothécaires, fussent-ils doués d'une capacité de décentration particulière.

En d'autres termes, en l'absence d'orientations formalisées permettant d'assurer, en dépit de la mobilité des personnels, une cohérence et une continuité (non un long fleuve tranquille) à la collection, le grand « couac documentaire » est inévitable.

L'outil préconisé, dès lors qu'il offre les enseignements les plus clairs et les plus complets sur les modes de gestion de la collection et sur les options prescrites en matière de contenu et d'usage (fonction de vade-mecum), évite *a priori* tout risque de rupture et de dissonance dans la construction de ces savoirs et dans leur diffusion auprès des utilisateurs.

Pour le professionnel, un tel dispositif est le gage d'une appropriation plus sereine de la collection, tout comme il facilite les conditions de transfert de responsabilités documentaires (changement de domaine de contenu).

Un outil de professionnalisation

Alors que l'information est accessible à domicile et que les procédures de recherche sont communément prises en charge par l'automate, être bibliothécaire aujourd'hui suppose une qualification plus grande, un niveau de spécialisation et de maîtrise plus important, une approche plus fine des contenus et des besoins des utilisateurs.

La conduite d'un outil professionnel commun, appliqué à une fonction particulière, en l'occurrence celle de piloter le développement d'un domaine de connaissance et d'information, est à cet égard l'affirmation de savoirs et de compétences professionnelles multifformes : méthodologiques, techniques, stratégiques, communicationnelles...

Ces qualités et aptitudes alimentent et soutiennent la motivation et la responsabilisation individuelles, l'adaptabilité au changement, l'affirmation de soi, la capacité d'objectivation, le travail collaboratif.

La démarche de formalisation autour d'un projet commun aboutit également, en général, à un meilleur niveau de maturité de la structure : le dialogue entre les acteurs est plus adulte, les responsabilités sont plus justement réparties, l'environnement de travail est mieux intégré, les procédures sont plus sûrement suivies et les finalités de l'entreprise sont mieux partagées.

Ce sont en somme, à n'en pas douter, les conditions d'une légitimité renouvelée du métier.

Concluons sur l'outil en insistant sur son caractère nécessairement construit et méthodique et sur sa nature résolument dynamique et évolutive.

Les indicateurs, tableaux et autres grilles sont utiles pour favoriser notre perception des enjeux de l'activité documentaire, mettre en évidence les exigences de la cohérence intellectuelle comme celles du contrat qui nous lie à notre environnement immédiat.

C'est la raison pour laquelle ces supports méthodologiques ne sauraient eux-mêmes être figés, finis ni même conçus comme du simple « prêt à acquérir ».

Les savoirs sont en construction et en reconstruction permanentes, les besoins et les pratiques interrogent sans cesse nos représentations, nos schémas de pensée, nos repères.

Alors gardons-nous de toute dérive mécaniste, techniciste et expérimentons l'outil, échangeons sur sa fiabilité, sa pertinence, son adaptabilité à de nouvelles logiques, à de nouveaux contextes.

Vérifions qu'il nous est toujours profitable, qu'il soutient encore la réflexion et sert vraiment l'action.

Démarche de projet

Le postulat ici énoncé n'est évidemment pas le seul fait de l'outil, ni même de la seule action de son (ou ses) concepteur(s). Les moyens mis en œuvre en amont pour son application et pour une réelle appropriation par les utilisateurs sont déterminants et largement conditionnés par le mode d'organisation et de gestion de la structure en place, notamment en termes de management relationnel.

La démarche de projet (programmer, structurer, évaluer) n'étant pas entrée dans les mœurs professionnelles au même titre que le catalogage ou l'indexation, il importe en effet de considérer que l'implication des agents nécessitera la prise en compte d'un certain nombre de facteurs, en partie interdépendants.

Précisons au préalable que le soutien de la hiérarchie au projet (à tout le moins, la bienveillance à son égard) est une condition indispensable à la bonne marche des opérations et à leur inscription dans le fonctionnement interne de la bibliothèque.

Le chef de projet (concepteur de l'outil ou à l'initiative de l'action) aura une responsabilité transversale (directeur ou responsable de la politique documentaire), des compétences

scientifiques éprouvées et reconnues, des qualités communicationnelles ainsi que des aptitudes à piloter et à coordonner l'action à entreprendre. Il sera, de préférence, entouré d'une équipe de collaborateurs convaincus de certaines nécessités : rationaliser les pratiques d'acquisition, développer une gestion de la compétence, pratiquer une culture de l'évaluation et de la délégation, mais aussi... « se retrousser les manches » !

Les acquéreurs (futurs utilisateurs de l'outil) posséderont une bonne connaissance du métier et de son évolution ainsi qu'un certain nombre d'aptitudes, telles que développées dans le cadre référentiel de la fiche de poste.

Les changements dans les pratiques et les comportements ne pouvant être que progressifs, ils devront bénéficier de délais confortables. Cela se traduira par une approche séquentielle du projet, qui alternera phases de réflexion et de négociation – centrées sur les finalités et les priorités de l'action à entreprendre – et phases de test, permettant d'éprouver l'outil, de vérifier sa réelle utilité. Le projet sera néanmoins borné dans le temps, il aura un début et une fin.

Les réunions de travail seront organisées, structurées : ordre du jour, animateur, prises de décisions, compte rendu, répartition des rôles et des tâches...

Des moyens techniques, organisationnels et communicationnels devront être mis à disposition des différents protagonistes : outils bureautiques et de requête, espaces de travail interne, accès à Internet, adresse électronique individuelle...

Un consensus sera trouvé sur les valeurs de référence, l'interprétation des indicateurs, les modes et procédures d'évaluation.

La lisibilité optimale de l'outil devra être atteinte : plus l'acquéreur aura de facilité à lire et à interpréter les informations délivrées par son support de travail, plus il s'y référera et mieux il agira.

La souplesse est également requise : tout en conservant un cadre concep-

tuel et formel normalisé, l'outil aura à s'adapter à des logiques différenciées (contenus, supports, besoins...).

Ces différentes conditions attestent donc de la nécessité d'une implication managériale autant qu'intellectuelle, implication sans laquelle il serait difficile, voire illusoire, de passer véritablement d'une démarche d'exécution à celle de co-responsabilité, d'attendre des différents collaborateurs une contribution durable au projet, tant sur le plan individuel que collectif, tant sur le plan réflexif que pratique.

Cap sur les contenus et les services

On ne saurait nier l'évolution en cours des pratiques et des politiques d'acquisition dans notre profession. L'avènement de la fonction de responsable de la politique documentaire et son inscription dans l'organigramme structurel de l'établissement, comme l'inflation des demandes de formation en matière d'élaboration d'outils et de conduite des actions, donnent à eux seuls la juste mesure de cette réalité naissante.

Bien entendu, les processus de réflexion et de réalisation se font cahin-caha, à des rythmes et niveaux divers, au gré des flux budgétaires, matériels et humains opérant au sein de la structure. À la mesure également des choix stratégiques d'organisation retenus par la tutelle ou la direction de l'établissement.

On s'interrogera à ce propos sur la pertinence à consacrer, aujourd'hui encore, un temps considérable au traitement catalographique et aux

procédures d'indexation et ce, alors que se multiplient les possibilités de transfert de bases bibliographiques comme de bases d'autorités. En plus du coût induit par ce type d'activité, c'est autant de personnels mobilisés et, de ce fait, soustraits à ces deux fonctions primordiales que constituent le développement des collections et la médiation documentaire.

Dans le même temps, les services proposés par la technologie RFID (Radio Frequency Identification Device) offrent des opportunités nouvelles de redéploiement des ressources professionnelles au profit, là encore, de ces fondements du métier.

Les différentes options ne sauraient néanmoins être prises *ex cathedra*, en faisant l'économie du diagnostic sur l'existant et de l'analyse prospective, ainsi que d'une consultation de l'ensemble des personnels de la bibliothèque. Car il s'agit bien de repenser la culture technique du bibliothécaire et de redistribuer justement les acteurs au sein d'une organisation en partie remodelée, mettant désormais prioritairement le cap sur les contenus et les services.

Le développement récent de l'intercommunalité offre à cet égard des perspectives encourageantes, tant sur le plan du partage des compétences et des ressources documentaires que sur celui de la mutualisation des processus de travail.

Et sur ces divers aspects, nombreux sont aujourd'hui les bibliothécaires en situation d'attente, souvent anxieuse, d'informations, de conseils, de propositions de schémas d'organisation ou d'orientations de service.

Alors, rappelons-le, quel que soit le régime en vigueur ou en devenir

et quelles que soient ses potentialités organisationnelles, c'est avant tout l'énoncé et la réalisation d'un projet local global, s'appuyant sur des principes de politique publique et d'intérêt communautaire, qui pourront véritablement donner sens aux actions des professionnels et ainsi mobiliser leur capacité à « *entrer en connivence avec la communauté tout entière, par ses groupes et ses individus*⁴ ».

Mettre en place des structures transverses qui favorisent la gestion de la compétence, la mobilité et la contribution individuelles, faire des acquéreurs les utilisateurs stratégiques des ressources disponibles, développer des outils qui soutiennent une démarche de projet partagé, mettre en résonance l'unité et son environnement, voilà en somme quels sont les principaux substrats du propos de ce jour, et dont Olivier Donnat élargirait l'angle de vue : « *Abandonner le terme de "démocratisation" et définir des objectifs plus précis, portant sur des populations précisément ciblées, peut [...] aider à séparer les finalités relatives à l'offre culturelle et celles relatives au public et à déchirer l'épais écran de fumée qui souvent recouvre les objectifs réellement poursuivis, rendant ainsi difficile toute véritable évaluation*⁵. »

Octobre 2005

4. Bertrand Calenge, *Accueillir, orienter, informer*, Éd. du Cercle de la librairie, 1996, p. 57.

5. Olivier Donnat : extrait d'un article paru dans la revue *Modern & Contemporary France*, vol. 11, n° 1, February 2003, p. 9-20.