

LE RÔLE DE LA FORMATION ET DU CONSEIL DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT

Du projet à l'organisation apprenante

VINCENT DOULAIN

Consultant formateur en économie culturelle

FRANÇOISE HECQUARD

Conseil et formation en management
du changement en bibliothèque

GILLES MOREAU

Consultant formateur

Les trois auteurs de cet article sont consultants-formateurs, spécialistes de longue date du monde des bibliothèques et de la lecture publique. Nous intervenons en particulier, ensemble ou séparément, en accompagnement de contextes de changement importants pour des établissements et des équipes. En tant que tels, nous avons constaté ces dernières années un fossé de plus en plus large entre les besoins de ces établissements, en termes d'évolution des compétences et des méthodes de travail, et les réponses le plus souvent proposées par le monde de la formation professionnelle spécialisée, en termes de contenus mais aussi et surtout de modalités d'élaboration et d'organisation des dispositifs pédagogiques. Cet article a pour origine notre réflexion dans ce domaine. Il rappelle synthétiquement certains des éléments de contexte qui impactent à l'heure actuelle fortement les établissements et les obligent à une adaptation dans l'urgence. Il évoque certaines des plus grandes problématiques auxquelles la profession est confrontée dans ce contexte bouleversé et propose une lecture des compétences nouvelles à mettre en œuvre pour les équipes, exemples à l'appui. Il suggère enfin un cadre de fonctionnement souhaitable pour les systèmes d'achat de formation et pour les dispositifs pédagogiques, cadre de fonctionnement ayant pour but de mieux adapter l'offre aux nouveaux besoins à satisfaire.

LA QUESTION DU CHANGEMENT

Les bibliothèques se trouvent à l'heure actuelle dans un contexte de changement majeur. Toute démarche de formation est, par ailleurs, avant tout une démarche de changement, parfois très important, aux niveaux individuel et/ou collectif. Le changement, ses nécessités, ses résistances, ses modalités de mise en œuvre via le développement de compétences nouvelles adaptées, sera donc le fil conducteur de cet article, un changement qui doit mener à une plus grande capacité d'adaptation pour les équipes et une meilleure qualité de service pour les établissements.

Le territoire réel dans lequel s'insèrent les bibliothèques est peu présent : peu de données, pourtant disponibles, sont recueillies et utilisées par les professionnels. Orientations et objectifs stratégiques sont rarement formulés, les projets d'établissement ne le sont donc souvent pas plus. Quand ils le sont, ils sont peu articulés aux besoins de populations pourtant désignées comme prioritaires. La bibliothèque est définie autour de valeurs humanistes mais reste donc hors sol. Quand survient l'injonction de contribuer à la rigueur budgétaire, il est bien difficile de choisir, de négocier avec sa tutelle en l'absence de priorités partagées, de résultats reliés aux besoins des populations. L'injonction est jugée arbitraire, injuste. L'idéologie est convo-

quée. Les valeurs sont érigées en rempart. La personne est touchée, ébranlée dans ce qui la fonde. Elle oscille entre colère et abattement, activisme et immobilisme. «À l'heure où les thèses sur le repli sur soi foisonnent et attirent, la bibliothèque demeure un formidable contre-exemple, un lieu d'ouverture aux Autres, un lieu d'ouverture au monde. La bibliothèque à ciel ouvert est un lieu de rassemblement cosmopolite à l'intérieur de la Cité, qui observe, décrit et dialogue avec le monde¹.» Si la déclaration est pertinente, en l'état, elle n'est pas suffisante. C'est sa déclinaison territorialisée (et partagée) qui peut donner du sens aux actions des bibliothécaires. Orientations, priorités, objectifs stratégiques déclinés en actions, indicateurs pertinents et peu nombreux évalués périodiquement et revisités tous les six ans (durée du mandat). C'est cet horizon défini (et partagé) qui autorise à surfer sur le changement permanent en évitant l'inconfort d'une remise en cause incessante. La conscience de la nécessité de changer dans un environnement offrant de moins en moins de sécurité est une première étape. La nécessité du projet, la seconde.



mographiquement voient ensuite la présence du service public se transformer.

Les coupes budgétaires en personnel et en budgets de fonctionnement sont réelles : nous constatons les deux dans les services de lecture publique des conseils départementaux, et les secondes dans les bibliothèques locales et d'EPCI³. Enfin, ce sont des territoires dont le périmètre des structures de coopération intercommunale est en train de s'élargir (loi NOTRe). Ce changement structurel important, combiné avec l'évolution parallèle du périmètre des syndicats intercommunaux, pourra-t-il permettre de mutualiser et de renforcer les compétences d'ingénierie ?

Ces mutations sont donc conséquentes et impactent le territoire sur lequel la bibliothèque est enracinée. Mais quelles représentations les personnels en ont-ils ? Quelle connaissance précise des habitants ont-ils ? Comment accompagnent-ils ces habitants dans leurs projets pour rendre l'équipement attractif ?

ÉVOLUTION DU CONTEXTE ET REPRÉSENTATIONS DES PERSONNELS

Nous intervenons dans toute la France mais de façon largement majoritaire sur des territoires en mutation, appelés «La France périphérique²» regroupant villes petites et moyennes, territoires ruraux et «périurbain subi», l'ensemble pesant 60 % de la population et 40 % du PIB. Ces secteurs géographiques ont d'abord subi les effets de la désindustrialisation, ont donc perdu des emplois, souvent des habitants. Vivre à Rennes et intervenir à Sarrebourg par exemple, où une bonne partie des devantures de la rue principale sont fermées, fait concrètement ressentir le différentiel de richesse de ces deux territoires. Au-delà des écarts entre les médianes de revenu fiscal par ménage, c'est un sentiment diffus de mal-être, «d'abandon». Ces territoires fragiles économiquement et dé-

LES PRIORITÉS DES PERSONNELS

Aux stagiaires, nous posons souvent des questions comme : «*Quel est le nombre d'habitants du territoire que vous desservez ? Quels sont les enjeux majeurs qui pèsent ou vont peser sur ce territoire ?*» Les réponses restent souvent imprécises, comme si ces données concernaient peu, ne faisaient pas au fond partie du quotidien. Nous leur demandons aussi : «*S'il n'y en a qu'une à choisir, quelle est aujourd'hui la priorité numéro 1 d'une bibliothèque ?*» Répondre à cette question, c'est assurément accepter de se frustrer vu la richesse des missions d'un établissement. Les réponses sont souvent encore majoritairement autour des mots-clés «livre» et «lecture». Lieu de vie, rencontre et accès à la connaissance (voir encadré page suivante) viennent loin derrière. Pourtant, dès que nous connectons ces personnels avec les données

¹ Extrait du rapport de la sénatrice Sylvie Robert sur les horaires d'ouverture des bibliothèques, novembre 2015.

² Christophe Guilluy, *La France périphérique*, Flammarion, 2014.

³ Établissement public de coopération intercommunale.

concrètes de leur territoire, disponibles sur l'Insee ou dans le SCOT⁴ concerné, nous les voyons s'intéresser, s'animer et affirmer dans leurs évaluations écrites de fin de formation que cette étape a été essentielle. Alors, quelle conception du service public a pu les écarter de cette relation de proximité au territoire ?

LE TERRITOIRE ÉVOLUE VITE, TRÈS VITE

Les apparences nous trompent. Quel que soit le territoire, l'Insee rappelle que la population de chaque commune accueille chaque année au minimum 5 % de nouveaux habitants (autrement dit, ayant changé de lieu de résidence un an auparavant⁵, à l'exclusion de ceux venant d'un autre logement situé dans la même commune). Imaginons une ville de 5 000 habitants. Au bout d'un an, ce sont 250 nouveaux habitants. Au bout de deux ans, 500 habitants. Dans le même temps, si les départs excèdent les arrivées, cette même commune peut constater un solde migratoire négatif. Et si son solde naturel ne compense pas le solde migratoire, voir sa population baisser ! Les populations se déplacent et changent en permanence.

LA PROSPECTIVE, NÉCESSAIRE MAIS TRÈS DIFFICILE

Si la relation au territoire, à ses enjeux majeurs, et la connaissance précise des habitants sont sans aucun doute facteurs d'intérêt et de mobilisation, quelle vision prospective les professionnels en ont-ils ? Sur un territoire, la question de la prospective est au cœur des services d'intérêt général. *A fortiori* lors d'une construction ou d'un réaménagement : quels seront les besoins des habitants à l'ouverture ? Quels seront-ils cinq ou dix ans plus tard ? Comme cette question est difficile ! Comment l'aborder dans notre domaine où les besoins des habitants évoluent très vite, qu'il s'agisse, entre autres, des rythmes sociétaux – nos rythmes de vie –, des tendances des productions éditoriales, des supports de lecture au sens très large, de l'évolution très rapide des usages numériques, etc. ?

⁴ Schéma de cohérence territoriale.

⁵ Ce tableau, POP T4M, est disponible pour chaque commune (excepté celles de moins de 2 000 hab.). <http://www.insee.fr/fr/bases-donnees/?page=statistiques-locales.htm>

LE CŒUR DU MÉTIER DES BIBLIOTHÈQUES

L'accès à la connaissance



Les défis auxquels le citoyen de 2016 est confronté sont très nombreux. Prenons-en deux qui occupent nos esprits actuellement : défis économiques et défis climatiques. Les deux sont très fortement liés : ils font en effet système. Pour répondre à ces défis, nous devons réfléchir aussi à notre modèle et à ses valeurs, ce qu'on appelle le paradigme. D'un côté, des défis qui demandent de maîtriser des questions techniques – heureusement, la puissance de calcul dispersée chez les humains croît de façon exponentielle –, de l'autre côté, des questions relatives à la vision de notre modèle de société qui demandent de façon urgente des concertations fortes entre les habitants.

Placer les bibliothèques à la convergence de ces deux « aspirations », est-ce aujourd'hui un projet de lecture publique ? Pourquoi la collectivité soutient-elle la lecture au point de la soustraire à la seule dimension privée et d'en affirmer la dimension publique ? Ne s'agit-il pas ainsi de refuser le fatalisme et l'obscurantisme et de préparer le citoyen à prendre en charge son avenir, personnel et collectif ? Quand Condorcet et Diderot rédigeaient les articles de *l'Encyclopédie*, n'affirmaient-ils pas que, grâce à la connaissance, les humains allaient acquérir la liberté et tendre vers le progrès ?



L'ATTRACTIVITÉ D'UN ÉTABLISSEMENT, CLÉ DE SA FRÉQUENTATION

La majorité des personnels salariés des bibliothèques sait combien la population répond présent quand l'établissement est moderne et accueillant. L'adjectif « moderne », un peu désuet, souligne la nécessité d'attirer chacun, publics éloignés en priorité. Comment faire venir ces publics dans des espaces étroits et remplis de documents imprimés, animés par des personnels dont le développement des compétences relationnelles n'est souvent pas considéré comme prioritaire ? Une bibliothèque d'aujourd'hui n'est-elle pas un espace spacieux, non encombré, où l'on se sent personnellement accueilli, un lieu lisible, confortable, proposant des outils actuels d'accès à la connaissance ? En France, disposons-nous de beaucoup d'espaces de bibliothèque attractifs ? Quelle part de la population accède à des bibliothèques ouvertes 12 heures minimum par semaine, avec une surface correspondant à 7 m² pour 100 habitants et un minimum de 100 m² ? Ce que la profession appelle des « B1 »⁶. Les chiffres du ministère sont clairs : 16 millions de personnes accèdent à ce type de bibliothèque, soit 24 % de la population⁷. En 2013, seuls 6 % des biblio-

thèques sont ouvertes au moins 30 heures par semaine.

Prenons le problème de l'autre côté : 17 % de la population n'accède à aucun équipement, et 21 % n'accède qu'à un PAL (point d'accès au livre). Le ministère comme la grille de l'ADBDP refusent d'appeler « bibliothèque » un lieu ouvert moins de 4 h/semaine, ou n'ayant qu'un budget de 0,50 € par habitant, ou dont la surface est inférieure à 25 m². Même si les bibliothécaires volontaires font des efforts louables, ces équipements ne seront presque jamais attractifs ni largement fréquentés : 38 % de la population, soit 25 millions de personnes, n'ont donc pas d'accès à un équipement ou ont accès à un équipement très peu attractif notamment en ce qui concerne les publics éloignés. Si nous totalisons ces personnes avec celles utilisant les bibliothèques appelées « Relais », dites « de niveau 3 » dans la nomenclature, ce sont au total 36 millions de personnes, soit 55 % de la population, qui ne disposent pas en France à l'heure actuelle d'un accès à un équipement véritablement attractif.

L'ACCUEIL, L'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS AU QUOTIDIEN

Les établissements très fréquentés que nous observons – 30 % d'inscrits actifs ou plus – sont des établissements dans lesquels l'équipe travaille, jour après jour, sur la fonction accueil dans tous les sens du terme : l'accueil, son sourire, ses modalités spatiales et organisationnelles, mais aussi l'accueil des projets des habitants. Les personnels de ces établissements se demandent très vite si, au vu des publics potentiels à conquérir, tel projet évoqué par un habitant ne permettrait pas de répondre à un vrai besoin et en même temps de faire venir de nouveaux publics.

IDENTIFIER, OSER, EXPÉRIMENTER

Les professionnels des bibliothèques françaises identifient les changements nécessaires. Mais peuvent-ils s'engager ? Et comment peuvent-ils mettre en œuvre ces changements ? Quelles

⁶ Nomenclature élaborée par l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt (ADBDP) utilisée depuis 2008 pour le traitement des statistiques nationales par le ministère de la Culture. Dans la grille créée en 2002 par l'ADBDP, deux autres critères cumulatifs s'ajoutent : le personnel salarié est qualifié, le budget d'acquisition annuel doit au minimum être de 2 € par habitant.

⁷ Chiffres issus de la *Synthèse 2013 de l'activité des bibliothèques municipales* : <http://www.observatoirelecturepublique.fr/observatoire-de-la-lecture-publique-web/>

sont les compétences qu'ils ont à développer? Quels sont les supports et les contextes favorables à leur expérimentation?

QUELQUES GRANDES QUESTIONS
QUI BOULEVERSENT LE PAYSAGE DES
PROFESSIONNELS DES BIBLIOTHÈQUES
CES DERNIÈRES ANNÉES

RÉPONDRE AUX BESOINS DU TERRITOIRE :
L'HABITANT AU CENTRE ?

Les territoires sont inscrits dans un cycle de vie, autrement dit un ensemble de séquences et d'étapes de croissance ou de décroissance. La politique de développement local de chaque collectivité est définie par sa stratégie pour trouver les ressources qui assureront les activités d'intérêt général de sécurité, mobilité, éducation, santé et cohésion. La politique de cohésion sociale revêt une importance particulière en cette période de défiance généralisée. Le choix de la stratégie et celui des ressources pour que les habitants restent unis, développent un sentiment d'identité et d'appartenance à un même ensemble, sont cruciaux. La politique de lecture publique, à son tour, se définit en stratégie et ressources pour que les habitants, par l'accès à la connaissance, deviennent des citoyens actifs, engagés dans une démarche de progrès personnel pour s'enrichir eux-mêmes et, par là, contribuer au progrès de l'ensemble. Ces objectifs sont généraux mais les territoires sont contrastés et nécessitent donc d'être précisément analysés.



Par ailleurs, la notion d'« usager au centre », qui vient compléter, en le réduisant, le principe de l'intégration pleine et entière des besoins des habitants dans la construction de l'offre, est largement reprise dans les discours professionnels à l'heure actuelle et sincèrement partagée par le plus grand nombre des bibliothécaires que nous rencontrons. Pourtant, c'est dans le passage d'une rive à l'autre que beaucoup d'entre eux expriment craintes, peurs, angoisses, mais aussi, pour d'autres, enthousiasmes, envies, plaisirs, ou encore, plus simplement, la nécessité de développer des compétences et d'en acquérir de nouvelles.

QU'EN EST-IL DU MODÈLE UNIQUE ?

La plupart des professionnels des bibliothèques ont construit leur idéologie sur le principe d'un modèle unique à atteindre par tous. À l'heure actuelle encore, beaucoup de bibliothécaires continuent de chercher ce modèle hors de leur propre contexte, hors « d'eux » (chartes de l'Unesco, du Conseil supérieur des bibliothèques, recommandations ministérielles...). Aujourd'hui, les missions restent les mêmes et la démarche pour les déployer est globalement partagée : tous s'accordent à répondre aux besoins du territoire à travers une offre qui ne peut être uniquement documentaire. Ces missions communes produisent cependant des réalisations aux visages multiples, fruits de rencontres singulières entre un territoire, ses habitants, ses élus, une équipe et des opportunités. Les normes et recommandations sont toujours là mais elles ne peuvent plus jouer qu'un rôle de référence et permettre d'encadrer l'aide publique. La disparition du modèle unique n'est pas toujours facile à admettre. Pour exemple, la bibliothèque troisième lieu – mot-valise synonyme de rencontre, lien social, publics au centre – joue à l'heure actuelle un rôle de point d'appui pour certains et en plonge d'autres dans un état de sidération tant les possibles sont nombreux.

DÉFINIR ET GÉRER LES PRIORITÉS
À L'ÈRE DU TOUT URGENT ?

La question centrale devient celle du choix des priorités et de leur gestion. La gestion des temps en découle immédiatement. Le mode

RÉSISTER AU CHANGEMENT



« *Changer de façon positive, c'est simplement plus efficace que changer en résolvant des problèmes.* »

Arnaud Tonnelé¹

Inhérente à la nature humaine, la résistance au changement est une notion de mieux en mieux connue.

Le plus souvent abordée du point de vue des dirigeants, elle est cependant généralement traitée plutôt du côté des effets négatifs que des origines positives des comportements associés. Résister au changement est plutôt considéré comme irrationnel et contre-productif, dans un contexte général, et économique en particulier, qui représente le changement comme inéluctable et avant tout salutaire.

Dans une organisation, la résistance peut être individuelle ou collective. De même que la motivation au travail, elle a pour origine la satisfaction ou la frustration de certains des besoins fondamentaux de l'être humain. Résister peut être vu comme la manifestation réaliste d'acteurs de terrain qui envisagent avec pragmatisme des conséquences négatives probables pour l'organisation et souhaitent avant tout ne pas être traités en simples

exécutants. Cela peut aussi être considéré comme le sursaut de survie d'individus qui distinguent plus clairement ce qu'ils vont perdre que ce qu'ils vont gagner au change et qui souhaitent préserver leur marge de liberté pour conserver le sens que le travail a pour eux.

Dès lors, accompagner le changement c'est envisager aussi les causes positives de la résistance et intégrer pleinement l'ensemble des acteurs concernés, en tenant compte de leur expérience concrète de la réalité de l'organisation. Si les dirigeants ont la charge de partager une vision qui provoque le désir du changement, ils n'ont pas uniquement la responsabilité de rassurer et d'encourager. Ils se doivent aussi de considérer la résistance au changement de leurs équipes comme une dynamique d'évolution positive, une vigilance quant aux conséquences individuelles et collectives, une proposition pour des adaptations réalistes. Ils se doivent aussi, sous peine de perdre le soutien et l'énergie du collectif de travail, de chercher à comprendre et à valoriser le sens que chacun attribue à sa place dans l'organisation.

¹ Arnaud Tonnelé, *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Eyrolles, 2011, p. 5 et 7.

projet en est le moteur. La construction d'un sens partagé entre élus, pilote, personnels, habitants, en est une étape essentielle. Il s'agit de choisir des axes stratégiques, des modalités organisationnelles planifiées, une répartition des rôles et des tâches, des indicateurs de résultats, un processus de communication et de valorisation; de trouver aussi la juste place à accorder au numérique, sans que d'extraordinaire outil de mise en œuvre il ne devienne but en soi : modalité incontournable de nos temps professionnels, personnels et familiaux, le numérique ne doit pas pour autant devenir l'arbre qui cache la forêt.

DONNER DU SENS, LE VÉRITABLE ENJEU

Prendre conscience de la nécessité du changement, adhérer au changement et s'engager dans le changement, est le cheminement logique. Mais comment adhérer et se mobiliser si le changement ne fait pas sens pour soi? Le principal enjeu de la conduite du changement au sein des bibliothèques à l'heure actuelle est d'accompagner collectivement les équipes, et individuellement chacun de leurs membres, dans la construction d'un sens suffisamment mobilisateur pour chacun.

QUELLES NÉCESSITÉS D'ÉVOLUTION
DES COMPÉTENCES POUR
LES ÉQUIPES DE BIBLIOTHÈQUE ?

Nous vous proposons ici trois exemples de domaines de fonctionnement en évolution dans les bibliothèques, qui interrogent l'organisation, les comportements individuels et collectifs, et les modalités de développement et de partage des compétences.

**A – LA MISE EN ŒUVRE DES NOUVELLES
ACTIVITÉS PÉRISCOLAIRES (NAP) :
UNE DÉMARCHE RÉVÉLATRICE DU RÔLE
QUE PEUT ET VEUT JOUER LA BIBLIOTHÈQUE,
ET DE SON INSERTION DANS LE TERRITOIRE**

Révéler ou confirmer le degré de lisibilité et d'intelligibilité de l'action de la bibliothèque sur son territoire, et ainsi évaluer son degré de vulnérabilité : de la bibliothèque oubliée dans le tour de table exploratoire, à la négociation de sa contribution dans une montée en charge progressive, respectueuse de ses contraintes et de son fonctionnement, en passant par l'injonction à participer dans des volumes et des fréquences tels que son fonctionnement en est profondément déséquilibré et ses personnels déstabilisés. Et donc, dans certains cas, revendiquer la place de la bibliothèque dans la politique éducative territoriale.

Confirmer que l'anticipation est un moyen efficace pour engager sereinement et positivement une équipe dans ce dispositif : les bibliothèques qui ont proposé des modalités de participation aux NAP avant que leur tutelle ne les sollicite ont vécu une entrée dans le dispositif bien plus sereine que beaucoup d'autres. Les impacts sur le fonctionnement et l'organisation de la bibliothèque ont pu être évalués et présentés dans des scénarios pour une prise de décision éclairée.

Éprouver combien il est plus aisé de négocier le développement d'une nouvelle activité quand le projet de l'établissement décrit précisément l'usage des moyens qui lui sont octroyés : ajouter, mais aussi choisir ce que l'on ne fera plus, fera autrement ou moins fréquemment. Être acteur du changement plutôt que de le subir.

Dans la nécessité de dégager des moyens pour investir les NAP, éprouver la nécessité d'une or-

ganisation et d'un fonctionnement moins cloisonné, plus transversale de l'établissement : du temps à dégager, des compétences à mobiliser donc, à l'échelle de toute l'équipe, une organisation à modifier, un fonctionnement à interroger, des tâches à redistribuer.

Toujours dans la nécessité de dégager des moyens pour investir les NAP, interroger le partenariat bibliothèque-école quand celui-ci capte la plus grande partie des moyens consacrés aux 3-11 ans : un partenariat recentré sur les objectifs de l'éducation artistique et culturelle, développés en mode projet sur plusieurs séances dans un temps ramassé. Soit des accueils moins fréquents, mobilisant moins de moyens, et vécus comme re-mobilisateurs par les bibliothécaires et par les enseignants qui ont accepté de dégager le temps nécessaire à ce fonctionnement exigeant.

Redéployer opportunément, dans le cadre des NAP, l'objectif souvent dévolu au partenariat bibliothèque-école, mais rarement évalué, de donner aux enfants des raisons de venir (revenir) à la bibliothèque en dehors des temps institués : seul maître à bord, permettre au même groupe de 18 enfants en 6 à 8 séances de découvrir et d'expérimenter dans un climat bienveillant la ou les facettes encore inconnues de la bibliothèque : se reposer, rêver, jouer, visionner, écouter, lire, échanger, parler, dessiner, découper, s'exprimer, réaliser, s'informer, se documenter, emprunter, rendre service, coopérer, imiter...

Devoir prendre en charge la mise en disponibilité des enfants, soit développer, affirmer, revendiquer une sensibilité pédagogique : pas si facile de lâcher le « ils font tous ensemble la même chose au même moment », d'aménager la bibliothèque en terrain d'aventures (ateliers ouverts), de proposer un mode de fonctionnement qui le permette, de réguler le vivre ensemble, de penser à les observer plutôt que de chercher à les activer en permanence, de lâcher le produit pour le processus, d'accompagner l'apprentissage à l'autonomie, d'accueillir et d'accompagner, d'une séance à l'autre, le passage d'une idée au projet... Les bibliothécaires qui ont osé, se disent soulagés de la pression auto-administrée ou imposée par un environnement pour qui le résultat palpable est une preuve assurée de la qualité et de l'intérêt de l'animation proposée. La nature et la qualité des relations construites avec les enfants – les



mêmes qui sont accueillis par ailleurs dans les accueils de classes – sont plébiscitées.

B – LE TRAVAIL EN RÉSEAU : DES SAVOIR-FAIRE ET DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES À DÉVELOPPER

Avec la mise en place des plans de lecture publique intercommunaux, la question des modalités d'élaboration et de mise en œuvre du travail en réseau des bibliothèques est devenue prégnante. Dans dix ans, travailler en réseau sera le cadre commun de fonctionnement de la lecture publique. Pourtant, nous constatons dans toutes nos interventions sur ce sujet à quel point cela ne va pas de soi. La prise de conscience du développement indispensable de compétences adaptées est un préalable à un fonctionnement de réseau productif et valorisant pour tous.

Des savoirs et savoir-faire indispensables, plus ou moins identifiés par les acteurs concernés

- Développer une connaissance approfondie des besoins, des enjeux et des modalités politiques et organisationnelles des territoires concernés.
- Analyser et valoriser les apports spécifiques potentiels de chaque acteur du réseau, de chaque bibliothèque notamment.
- Mettre en œuvre un mode projet, avec le corollaire indispensable de la définition concertée d'objectifs stratégiques et opérationnels,

d'un calendrier réaliste et de modalités adaptées de communication et d'évaluation.

- Ajuster les objectifs et le fonctionnement aux ambitions politiques des différents territoires et aux contraintes de moyens.
- Développer et coordonner des collaborations et des partenariats avec des acteurs multiples aux enjeux et compétences souvent très divers.
- Harmoniser des idéologies et des pratiques professionnelles parfois très éloignées, entre bénévoles et salariés notamment, mais aussi entre acteurs de la culture, du social, du monde éducatif et des mondes économique et politique.
- Fédérer et donner au travail en réseau une attractivité suffisante, via l'innovation en particulier et la reconnaissance des motivations et compétences de chacun; et des modalités de fonctionnement pragmatiques, afin que les acteurs restent mobilisés sur la durée.
- Valoriser les résultats obtenus auprès de l'ensemble des acteurs, des élus et des publics en particulier, afin de dynamiser le projet et de pérenniser les moyens.

Quelques compétences transversales demandant à être développées

- Communiquer de manière bienveillante, dans un esprit favorisant la motivation et la coopération, autrement dit savoir prendre en compte l'interlocuteur, écouter, reformuler, limiter le jugement, anticiper et réguler les conflits.
- Co-construire, en s'appuyant sur l'intelligence collective, notamment savoir animer des réunions de travail multi-acteurs, facilitant la créativité et la prise de décision concertée.
- Réfléchir en termes de stratégie et trier (définir des priorités) entre les demandes des différents acteurs.
- Mettre en œuvre des modalités de collaboration à la fois concertées, rigoureuses et formalisées.
- Prendre de la distance pour confronter les finalités aux résultats.

Quelles modalités adaptées de développement de ces compétences?

- Apprendre ensemble.
- Mettre en œuvre une veille professionnelle en permanence renouvelée.

- Apprendre à utiliser des outils de communication, de co-construction et de valorisation, numériques en particulier.
- Se faire accompagner par un tiers extérieur neutre, chaque fois que nécessaire, pour (par exemple) : analyser les besoins du territoire; apprendre à communiquer et travailler ensemble; formaliser des stratégies sur le long terme (ex. politique documentaire, charte d'accueil...); gérer les conflits; évaluer les actions.

**C – DONNER DU SENS :
LE RÔLE DES RESPONSABLES**

Tous les élus surveillent avec gravité les soldes démographiques, notamment ceux des 15-24 ans, ainsi que le nombre d'entreprises et de chômeurs. Pour les élus, la bibliothèque est un des rares services administratifs très « communicants » : retenons l'ampleur quantitative et qualitative de ses horaires d'ouverture, sa capacité de réactivité aux événements et aux initiatives liées des habitants et des partenaires et, par la plasticité des propositions – de la table de presse au débat en passant par la nuit dédiée à la lecture ou au spectacle vivant, l'atelier avec ou sans réservation, le forum ouvert, l'exposition... –, le rythme très régulier de sa communication externe, bi-hebdomadaire souvent.

C'est aux responsables des bibliothèques de mettre en évidence ce potentiel et le tableau de bord de l'activité en est le support. La question décisive est de déterminer comment la bibliothèque prend en compte les grandes évolutions sociodémographiques de son territoire, en conséquence, comment elle « segmente » les publics potentiels. Quels indicateurs d'impact partage-t-elle avec les équipes et avec les élus? Quels indicateurs de flux observe-t-elle? Quels outils de suivi et de comparaison met-elle en place? Quelle prospective peut-elle en déduire?

Définir ces indicateurs, les suivre en permanence et en valoriser les résultats dans un rapport d'activité régulier, attractif et intelligible, doit permettre d'échanger en équipe et avec les élus sur les répercussions actuelles et à venir de l'établissement, de donner du sens à son action et d'en obtenir les moyens.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES
PAR LA FORMATION :
UNE AFFAIRE DE PARTENARIAT

« La transmission, c'est cette attention portée à un autre qui fait surgir en lui le meilleur. »

Christiane Singer

Notre conviction, celle qui nous a menés à choisir d'entrer dans ce métier de consultant-formateur, celle qui s'appuie aussi sur nos expériences vécues dans les dispositifs de formation et d'accompagnement mais aussi en tant que managers et/ou chefs de projet, est qu'un individu ne se forme que s'il le décide et qu'il n'apprend d'autant mieux que s'il choisit lui-même son parcours d'apprentissage. Aujourd'hui, il ne s'agit plus de transmettre des savoirs pré-construits, de manière descendante, mais de co-construire des savoirs nouveaux, par le partage des connaissances et des compétences de chacun, en s'appuyant sur l'intelligence collective. Pour le comprendre, il suffit d'observer notamment la manière dont se développe l'internet ou dont se lancent les jeunes entreprises à l'heure actuelle.

Par conséquent, nous nous positionnons plus comme des accompagnateurs, des facilitateurs, des stimulateurs de compétences et de modalités de travail nouvelles, plutôt que comme des experts, même si notre connaissance approfondie du domaine et de ses acteurs renforce notre capacité d'action.

**L'ORGANISATION APPRENANTE
ET COLLABORATIVE**

Articuler la construction du sens au développement et au partage des compétences nécessite une réflexion sur l'évolution des métiers et des modalités de management centrées sur la notion d'organisation apprenante et collaborative. Les fonctionnements spécifiques à mettre en œuvre sont ainsi formulés dans l'introduction de l'opus 32 de « La Boîte à outils » de l'Enssib⁸ :

- reconnaissance et gestion d'un droit à l'expérimentation et à l'erreur;
- importance de l'activité de veille;
- transversalité de l'organisation de travail;

⁸ *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, sous la dir. de Christophe Pérales, Presses de l'Enssib, coll. « La Boîte à outils » #32, 2015.

LES 5 STADES
DU CHANGEMENT
SELON VINCENT
LENHARDT*

STADE DU CHANGEMENT	DOMAINES CONCERNÉS	MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉES
1	➤ Environnement professionnel : structure de l'établissement, de la collectivité ou du territoire, organisation, stratégie, statuts. Ces changements affectent la place, éventuellement les compétences de la personne.	➤ Consulting
2	➤ Comportements observables : styles de commandement, compétences relationnelles, travail en équipe, adaptation aux outils de travail...	➤ Coaching ➤ Formation
3	➤ Attitudes et croyances : vision de l'organisation et des relations hiérarchiques, place de l'humain dans l'organisation, intelligences émotionnelle et relationnelle, valeurs...	➤ Coaching ➤ Formation ➤ Développement personnel ➤ Thérapie
4	➤ Structure de la personnalité : scénario de vie, blessures, gestion des émotions, rapport au corps, changements de vie...	➤ Développement personnel ➤ Thérapie
5	➤ Potentiel de la personne : sens de la vie, devenir, zones inexplorées.	➤ Développement personnel ➤ Thérapie

* Cité par Arnaud Tonnelé, *65 outils...*, op. cit.

- instauration d'un management participatif et délégué;
- généralisation, à tous les niveaux, d'un fonctionnement en mode projet;
- place éminente de la formation continue;
- implication permanente et contrôlée de l'utilisateur final;
- intégration de professionnels d'autres horizons;
- méthodes agiles⁹.

Soit une liste à donner le vertige, ou à solliciter un accompagnement extérieur, ou encore une motivation supplémentaire pour oser expérimenter.

CO-CONSTRUIRE LES DISPOSITIFS DE FORMATION

Pour l'essentiel, les dispositifs de formation continue aux métiers des bibliothèques sont à l'heure actuelle encore construits de manière traditionnelle : les objectifs et programmes en sont prédéfinis, puis proposés sur catalogue à des participants qui les découvrent en arrivant dans la salle de formation et sont placés face à un formateur qui est censé leur délivrer des contenus préconstruits. Les marchés et appels d'offres de formation (voir encadré spécifique page suivante) sont la plupart du temps envisagés aussi sur cette base : le prestataire de forma-

tion lui non plus n'est pas associé à la construction du dispositif mais simplement chargé du face-à-face pédagogique, et rémunéré et évalué strictement sur la base de celui-ci.

La mise en œuvre d'une formation est un projet complexe, qui rassemble un nombre important d'acteurs et dont l'efficacité réelle est au final très difficile à évaluer¹⁰. Comme pour tout projet, elle nécessite une grande clarté sur les objectifs et les résultats attendus. La collectivité à l'origine du besoin doit clarifier son objectif de changement (quel est le problème? que veut-on voir évoluer?) et elle doit être sûre que la formation est la stratégie la plus adéquate (cf. tableau des 5 stades du changement ci-dessus). Or, très souvent, l'objectif de changement n'est pas formalisé, et les options autres que la formation n'ont pas été passées en revue. Comme pour tout projet, une formation pertinente doit s'appuyer sur une sérieuse analyse du contexte et des besoins. Or, la plupart des marchés publics de formation n'explicitent que très peu ou pas du tout la problématique à l'origine de la demande.

Dans un dispositif de formation, comme dans tout projet, il y a des acteurs directement concernés par les résultats, des acteurs experts, des acteurs chargés de la mise en œuvre et des décideurs. Pour qu'un projet apporte les résul-

⁹ Méthode agile : cette méthode fonctionne sur la base de l'itératif et de l'incrémental, les tâches vont s'effectuer petit à petit, par ordre de priorité, avec des phases de contrôle et d'échange avec le client, plutôt que sur la base d'une planification globale très détaillée dès le début du projet.

¹⁰ Voir notamment à ce sujet : Françoise Hecquard et Marielle de Miribel, *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*, Éd. du Cercle de la Librairie, 2003, et Françoise Hecquard, « Le processus d'évaluation d'une formation à l'accueil », dans *Se former à l'accueil*, sous la dir. de Marielle de Miribel, Éd. du Cercle de la Librairie, 2012.

LES APPELS D'OFFRES DE FORMATION

Une démarche qui pourrait mieux s'adapter aux besoins et à la réalité du marché



Le marché des prestataires de formation en France : 80 % d'indépendants et de très petites entreprises. Le marché de la formation pour les bibliothèques : une quinzaine au plus de petites structures très spécialisées. Pourtant, les modalités d'appel d'offres visent largement les grosses sociétés.

LES PROCÉDURES : TRÈS CONTRAIGNANTES, ELLES LIMITENT LE NIVEAU QUALITATIF DES OFFRES

- Un manque global de visibilité des annonces.
- Une absence de lisibilité des modalités de diffusion de l'information sur l'offre de service.
- Une diffusion des offres beaucoup réalisée sur des périodes de congés (été, Noël).
- Des délais de réponse de plus en plus courts, quelle que soit la complexité de la demande.
- Des délais de sélection des offres ayant tendance à s'allonger, sans considération des contraintes calendaires des prestataires.
- Une libre concurrence mise à mal par la possibilité pour des structures publiques (CRFCB, CNFPT) de répondre elles aussi aux appels d'offres.

LES MODALITÉS DE RÉPONSE : PAS DE PLACE POUR L'AJUSTEMENT CRÉATIF

- Des cahiers des charges trop précis rédigés par des non-spécialistes de la pédagogie.
- Des cahiers des charges trop normés ne permettant pas de valoriser la valeur ajoutée de chaque prestataire.
- Des modalités administratives n'autorisant le plus souvent ni variante, ni option, ni concertation préalable.

- Des modalités pédagogiques souhaitées toujours très classiques (face-à-face pédagogique), pour des besoins de plus en plus mouvants, spécifiques et diversifiés.

QUELQUES PROPOSITIONS POUR UNE COLLABORATION PLUS EFFICACE ET PLUS CONFIANTE ENTRE PRESTATAIRES ET DONNEURS D'ORDRE

- La création/l'utilisation d'une plateforme spécialisée de regroupement des marchés publics de formation et de conseil dédiés aux bibliothèques.
- Une plus grande rigueur apportée dans les cahiers des charges à l'exposé des intentions, des publics visés et des résultats attendus (le « pourquoi », le « pour qui » et le « pour quoi faire »), et moins de précisions sur les modalités de réponse pédagogique souhaitées (le « comment »).
- Une plus grande attention portée aux périodes de diffusion des annonces et à des délais raisonnables pour les réponses.
- De véritables dispositifs de formation (intégrant diagnostic et bilan, y compris à froid), plutôt qu'un simple face-à-face pédagogique.

tats attendus, il faut que tous les acteurs soient sollicités et concertés, au bon moment et en fonction de leur rôle et de leurs compétences. Dans la plupart des actions de formation organisées, les acteurs directement impactés par le résultat final (les apprenants) ne sont pas sollicités, les acteurs experts (les formateurs) sont seulement chargés de la mise en œuvre finale, les acteurs en charge de la mise en œuvre d'ensemble (les organismes de formation) élaborent le dispositif sans vision claire de l'objectif de changement, sans données précises sur les besoins des apprenants, et sans s'appuyer sur l'expertise des formateurs. Au bout du compte, beaucoup de formations assurées produisent de fait des résultats très limités.

NOTRE VISION

Les besoins en compétences se démultiplient et évoluent très vite. Pour les personnels des bibliothèques et pour leurs établissements, la plus grande urgence est la capacité à adapter l'offre au fur et à mesure des changements sociétaux et environnementaux. Par conséquent, les acteurs les plus aptes à déterminer quelles sont les compétences pertinentes à développer au moment même sont les personnels eux-mêmes car ils sont au plus près des problématiques. De plus, les développements de compétences très proches du terrain sont les plus opérationnels : la formation en inter-établissements ne vaut véritablement que par l'acquisition de savoirs théoriques et le partage – accompagné et formalisé ou non – des expériences entre apprenants. Dès qu'il s'agit de mise en œuvre dans l'immédiateté, la formation en intra (dans l'établissement) est la plus efficace : elle permet que toute l'équipe apprenne en même temps, elle permet de traiter en réel les résistances au changement, elle seule permet aussi une véritable co-construction entre le formateur, l'équipe et les cadres de direction. Parallèlement, les modalités pédagogiques se diversifient énormément de nos jours, grâce au numérique en particulier. De nombreuses applications sur internet permettent dorénavant l'apprentissage à distance, en autoformation mais aussi en collaboratif, en petits ou même grands groupes. Le face-à-face pédagogique a ses vertus mais il n'est plus le seul outil efficace et, surtout, le temps et les coûts sont doréna-

vant des facteurs déterminants pour la mise en place d'une formation. Il vaut mieux un accompagnement à distance étalé dans le temps, qui permet une appropriation et des allers-retours formateurs/formés, plutôt qu'un « one-shot » de deux jours en présentiel vite effacé par l'urgence du quotidien. L'idéal est le mélange des formes et des outils, au plus près des besoins et des contraintes.

Pour être pertinent et efficace, ce mélange doit être réfléchi au fur et à mesure des besoins entre organisateurs de formation et formateurs. Enfin, un dispositif de formation doit avoir un amont et un aval, autrement dit les phases de diagnostic et de bilan ne peuvent être négligées si l'on veut optimiser l'investissement et les résultats. Une commande de formation aux experts en pédagogie que sont les formateurs devrait permettre un « co-diagnostic » et un « co-bilan » qui les associent, de part et d'autre du face-à-face pédagogique. Ces deux phases, amont et aval, devraient, de plus, intégrer une concertation avec les apprenants (le public visé), de manière à rendre ceux-ci pleinement acteurs de leur apprentissage.

À l'heure où le changement permanent est le lot de toutes les bibliothèques qui souhaitent répondre au mieux aux besoins de leur territoire, où le renouvellement permanent des compétences est donc incontournable, il nous semble urgent que soient réévaluées les modalités de transfert de ces compétences et renouvelée la construction des dispositifs de formation, dans une optique de démarche de projet, d'une part, de véritable partenariat avec les consultants et formateurs que nous sommes, d'autre part.

B:F

