

LE « TRAVAIL BIEN FAIT » : L'IMPENSÉ AU CŒUR DES BIBLIOTHÈQUES

Florine Jaosidy

Responsable adjointe du pôle Médiation, cheffe de l'équipe Accueil
Bibliothèque universitaire des langues et civilisations (BULAC)

Ces dernières années, de crises en crises, la question du sens et de la qualité au/du travail, ou plus largement du « travail en santé », gagne peu à peu les bibliothèques. Malgré une définition complexe, la notion de « travail bien fait » permet subtilement d'aborder ces enjeux, de les questionner et d'en débattre.

On observe, depuis une décennie, un questionnement croissant sur la finalité du travail, mouvement amplifié par la crise sanitaire. Le débat public, initialement centré sur les variables quantitatives de l'emploi (rémunération, volume horaire), intègre désormais la dimension qualitative de l'activité : le sens, la souffrance, les risques psychosociaux, la qualité de vie au travail sont discutés, de la machine à café à l'Assemblée. Sous l'impulsion des sciences du travail, la santé au travail est passée d'une problématique isolée à un sujet de préoccupation sociale majeure.

À l'heure du constat tragique du « travail abîmé », mis à mal par la « gouvernance par les nombres »¹, à l'heure de la « perte du sens » au travail² et de la baisse des moyens alloués aux services publics : comment travailler en santé en bibliothèque ?

Cette question intrigante, les professionnel·les des bibliothèques sont en train de se l'approprier, dans un environnement fluctuant, marqué par les crises.

Considérant que la notion de « travail bien fait », particulièrement abordée dans les sciences du travail³, est centrale pour articuler santé et performance au travail, cet article propose d'interroger la manière dont la qualité du travail est pensée, définie et mise en débat en bibliothèque.

Le « travail bien fait » comme confrontation entre prescriptions et activité réelle

En sciences humaines et sociales, un ensemble de disciplines (psychologie du travail et des organisations, ergonomie, sociologie du travail) s'emploient à décrire les implications autant sociales que psychologiques du travail, entendu comme « l'activité par laquelle les êtres humains engagent leur intelligence, leur créativité, leur subjectivité dans l'acte de produire, un acte qui, selon les conditions dans lesquelles il est exercé, participe à construire (ou détériorer) la santé de l'individu »⁴.

Véritable boîte à outils, les sciences sociales du travail offrent des ressources opérantes pour mieux comprendre le plaisir et la souffrance rencontrés par chacun·e dans les organisations du travail contemporaines. Elles présentent le « travail bien fait » comme un travail qui protège la santé des individus et les rend plus humains.

Le travail de qualité ne convoque pas uniquement le plaisir, bien au contraire : il se construit dans le face-à-face avec le réel, c'est-à-dire sur le mode de l'échec⁵. En effet, les procédures, les règlements, les objectifs ou les indicateurs définissent un cadre, mais ne suffisent pas à dire ce que signifie accomplir correctement son travail dans des situations concrètes. Il faut alors convoquer son corps, son savoir-faire, une certaine idée de son métier, la coopération de ses pairs, pour faire front et inventer une façon de continuer, face à l'adversité. Le « travail bien fait » se construit dans l'écart entre les consignes reçues et ce

1 Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres : cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard, 2015 (coll. Poids et mesures du monde).

2 Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Seuil, 2022 (coll. La République des idées).

3 La notion de « travail bien fait » est particulièrement abordée par le psychologue du travail Yves Clot, dans le cadre de la discipline appelée « clinique de l'activité ». Yves Clot et al., *Le prix du travail bien fait : la coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris, La Découverte, 2021.

4 Jean-Hervé Lorenzi et al. (dir.), *Le travail dans tous ses états*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2023 (coll. Monde en cours), p. 135.

5 Christophe Dejours, *Ce qu'il y a de meilleur en nous : travailler et honorer la vie*, Paris, Payot, 2021.

qui est effectivement possible, sur le terrain⁶. Le fonctionnement d'une bibliothèque repose ainsi sur les astuces quotidiennes des professionnel·les, lesquelles finissent par devenir de véritables « ficelles » du métier. L'accueil des publics en est le parfait exemple : face à la diversité des demandes, aux pannes et aux imprévus, les agents doivent souvent faire preuve d'ingéniosité et improviser des solutions concrètes.

C'est à ce prix que le travail devient alors un haut lieu de reconnaissance : reconnaissance des autres – qui jugent l'utilité et la conformité de notre travail aux règles de métier, en même temps que son originalité – et reconnaissance de soi-même dans son « travail bien fait ».

Une notion présente sans être réellement formulée

Dans le cadre d'une enquête pour notre mémoire de conservatrice⁷, nous avons interrogé une quinzaine de bibliothécaires et médiathécaires afin de mieux cerner leur rapport au travail⁸. La plupart hésitent à parler de « travail » pour désigner leur activité professionnelle courante. Ils ne réfutent pas l'appellation, mais lui préfèrent le plus souvent le terme de « métier » ou de « profession ». « Travail » leur semble faire allusion à une situation concrète, trop matérielle, qui ne parvient pas à circonscrire totalement la densité, voire la dignité de leur métier.

En parallèle, sauf exception⁹, la littérature professionnelle aborde peu les questions de conditions de travail et d'organisation du travail. L'absence de prestige des disciplines consacrées au travail (à l'inverse des approches administratives et gestionnaires), le caractère répandu du motif vocationnel et d'une certaine « culture du martyr » dans la profession¹⁰, l'invisibilisation des métiers du *care*¹¹, « l'ethos de la

discretion »¹² de la profession – largement féminine –, la retenue des cadres comme logique de distinction¹³, sont des hypothèses avancées pour expliquer la difficulté à aborder les questions de plaisir et de souffrance au travail.

Pourtant, les personnels interrogés sont familiers de la problématique du « travail bien fait », au sens où la qualité agit comme un aiguillon, un idéal – pourvoyeur de fierté lorsqu'il est atteint au prix de la transformation de la souffrance en nouvelles compétences. Leurs témoignages abordent pêle-mêle : des messages de gratitude reçus d'usagers, des encouragements entendus lors d'entretiens annuels, des projets menés à bien malgré la perplexité des collègues ou des étudiant·es, le sentiment d'« avoir envie de continuer », la satisfaction d'avoir su se remettre en question et accepter les retours des collègues. Dans leurs témoignages, les jugements des pairs, des supérieur·es hiérarchiques et des usager·es jouent un rôle crucial. La volonté de servir est prégnante, en lien avec le plaisir d'être utile aux autres, collègues et publics confondus.

Une qualité difficile à borner

En même temps qu'ils et elles éprouvent le plaisir de parler de leur métier, les professionnel·les perçoivent aussi des difficultés à cerner le phénomène du « travail bien fait », s'interrogeant sur le caractère subjectif de cette notion.

La difficulté à circonscrire le travail constitue un enjeu important, dans le champ des bibliothèques. L'activité professionnelle combine plusieurs strates hiérarchiques (catégories de la fonction publique) et plusieurs dimensions : relation au public, traitement documentaire, coordination, médiation, gestion, parfois encadrement. Cette pluralité rend difficile la définition de frontières stables du cœur de métier. Les encadrant·es doivent délimiter des missions potentiellement illimitées, dans un domaine où l'activité prescrite est difficilement quantifiable. En parallèle, beaucoup de travailleur·ses courent le risque de « l'éparpillement » selon les mots d'un professionnel, et d'une polyvalence devenue hyperactive, au point d'investir des « angles morts » de l'action publique. Le « travail bien fait » n'apparaît donc pas comme un état pleinement atteignable, mais comme un équilibre toujours provisoire entre des exigences multiples.

L'activité des bibliothécaires cherche, dans de nombreux domaines, ses limites : qu'est-ce qu'une

6 André Ombredane, et Jean-Marie Favre, *L'analyse du travail : facteur d'économie humaine et de productivité*, Paris, Presses universitaires de France, 1955.

7 Florine Jaosidy, *Le « travail bien fait » en bibliothèque. Entre impensé et omniprésence*, mémoire d'étude de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Corinne Maubernard, Villeurbanne, Enssib, 2024. En ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/72094-le-travail-bien-fait-en-bibliotheque-entre-impense-et-omnipresence>

8 Nous avons fait le choix de ne pas rencontrer de bénévoles en bibliothèques pour des raisons de contraintes temporelles.

9 Marie-Hélène Koenig, *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2018 (coll. Bibliothèques).

10 Fobazi Ettarh, « Vocational awe and librarianship: the lies we tell ourselves », 10 janvier 2018. En ligne : <https://www.inthelibrarywiththeleadpipe.org/2018/vocational-awe/>. Nous avons découvert cette ressource grâce à : Quentin Le Guevel et Julien Prost, « Mourir pour son métier ? », *Deux connards dans un bibliobus*, 2022. En ligne : <https://deux-connards-dans-un-bibliobus.lepodcast.fr/mourir-pour-son-metier>

11 Pascale Molinier, Sandra Laugier et Patricia Paperman (dir.), *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Paris, Payot, 2009 (coll. Petite Bibliothèque Payot).

12 Cécile Rabot, « Bibliothécaire, un « métier modeste » dans une institution marginalisée », dans Maxime Quijoux (dir.), *Bourdieu et le travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2019.

13 Héloïse Haliday, « Une clinique du « travail émotionnel » chez les directeurs d'hôpital français, entre contrainte et élaboration psychique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 40, 2025.

notice bien faite ? Faut-il lire des documents, visionner des films, faire de la veille hors de son temps de travail, afin d'alimenter son activité professionnelle ? Faut-il répondre simplement à la demande de ressources de l'utilisateur ou bien faut-il le questionner sur ses recherches, lui faire des propositions, au risque de passer pour inconvenant-e¹⁴ ?

La quête du « travail bien fait » dépasse la simple technique pour toucher au cœur de l'identité professionnelle et de la reconnaissance attendue. Pourtant, si les mutations qui concernent le métier et les compétences des bibliothécaires agitent la profession au niveau théorique, elles peinent à s'incarner dans le quotidien des équipes. La qualité du travail est rarement constituée en objet de débat ou de controverse constructive au sein des organisations.

Les obstacles au « travail bien fait »

L'enquête met en évidence deux principaux obstacles rencontrés par les professionnel·les. Le premier tient aux contraintes temporelles et organisationnelles : inertie bureaucratique, manque d'autonomie et de temps, accumulation des tâches, nécessité de répondre rapidement à des demandes multiples. Le « modèle de la hâte »¹⁵, marqué par le raccourcissement des délais, les tâches imprévues, les accélérations des changements et des mobilités, concerne largement les bibliothécaires.

Le deuxième obstacle relève du travail collaboratif et des relations humaines. Le travail émotionnel en lien avec l'accueil des usagers, le déni de reconnaissance, l'absence d'une conflictualité saine, sont sources de difficultés.

Lorsque les dilemmes professionnels restent implicites ou lorsqu'ils ne peuvent plus être discutés, le travail devient moins soutenable et cesse d'être un opérateur de santé. Les embarras du travail (souffrance pathogène, épuisement, désengagement) ne trouvent pas toujours leurs origines dans des personnalités dysfonctionnelles, mais dans des modes de travail collectifs dégradés. Il ne s'agit pas uniquement de difficultés individuelles : ces ressentis expriment souvent des tensions entre organisation, prescriptions et valeurs professionnelles¹⁶.

Le rôle du collectif et du management

L'un des prolongements importants du mémoire concerne la place du collectif. Le travail bien fait ne se construit pas uniquement dans l'expérience individuelle ; il suppose des échanges sur les pratiques, des confrontations de points de vue, des ajustements collectifs. La qualité est souvent réduite à une mesure, à une norme, alors qu'elle relève d'une élaboration collective qui commence dès la machine à café.

Dans cette perspective, le rôle du manager est aussi stratégique qu'exigeant. Loin de se limiter à une définition unilatérale de la performance ou à l'usage d'un prétendu leadership personnel pour faire accepter les consignes, sa mission consiste avant tout à instaurer un espace de dialogue sur les réalités du terrain. Manager, c'est donc orchestrer l'organisation du travail – via un soutien technique et humain – tout en sachant questionner et adapter les directives grâce à l'écoute active des collaborateurs et à la mise en débat des pratiques.

Des espaces de retour d'expérience, d'analyse de situations ou de discussion sur les pratiques peuvent contribuer à rendre visibles les arbitrages et à mieux reconnaître le travail réel.

Conclusion

Le « travail bien fait » en bibliothèque n'est ni une évidence ni une simple affaire de conformité aux règles. Il constitue un objet professionnel central, à la fois omniprésent dans les pratiques et à penser collectivement. Les transformations récentes, notamment l'apparition d'outils d'intelligence artificielle, prolongent ces interrogations. L'automatisation possible de certaines tâches ne supprime pas la question du « travail bien fait » : elle la relance.

Parler du « travail bien fait » revient à rendre visibles les arbitrages, les critères de qualité, les tensions et les valeurs qui structurent l'activité quotidienne. Dans un contexte de transformation rapide, cette réflexivité apparaît comme opportune pour articuler santé des travailleur·ses et performance durable en bibliothèque. ☺

14 Isabelle Bailleux, Catherine Bonhomme et Philippe Garel, « Mobiliser et transmettre les savoirs : expérimentation d'une « analyse clinique de l'activité » de renseignement aux lecteurs à la Bibliothèque nationale », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2008, n° 5, p. 70-76. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-05-0070-001>

15 Corinne Gaudart et Serge Volkoff, *Le travail pressé : pour une écologie des temps du travail*, Paris, Les Petits Matins, 2022.

16 Yves Clot et al., *Le prix du travail bien fait...*, op. cit.