

Gérard Sarazin
Inspecteur général des bibliothèques

Prospectives

NOUVEAU... VOUS AVEZ DIT NOUVEAU ?

PROPOS SUR LES MÉTIERS

CHACQUE fois que j'entends quelqu'un parler de « nouveaux métiers », j'essaie de savoir qui parle, et pourquoi ; bref, de comprendre ce qui se passe derrière ce propos. Et ce d'autant plus que je n'ai pas perçu, dans les bibliothèques, une franche distinction entre ce que seraient des anciens et des nouveaux métiers.

Ainsi, le développement de la lecture publique depuis une douzaine d'années a entraîné, pour de nombreuses personnes, la transformation d'une occupation non rémunérée en une occupation qui permet de gagner sa vie, c'est-à-dire en métier... L'appellation de « nouveau métier » cache parfois une interrogation, voire une inquiétude sur la professionnalisation !

Crise d'identité

Pour désigner le travail de celui qui permet de mieux formaliser la nature d'une recherche documentaire informatisée, guide dans les procédures et conseille dans les choix, on emploie le terme de courtier en information, ce qui fait référence au *broker*. *Ship broker*, *stock broker*, voilà qui nous éloigne des livres ! Et nouveau métier cache, en fait, une crise d'identité professionnelle.

La bibliothécaire, diplômée analyste, qui, après un an de stage, travaille dans l'équipe du Catalogue collectif national des périodiques, continue à se considérer comme « bibliothécaire ». De même l'animatrice, qui, dans l'équipe du parc régional du Livradois-Forez, gère la documentation du parc et, en liaison avec la bibliothèque centrale de prêt, fait vivre un réseau de dépositaires, continue à se considérer comme « animatrice ». Les débats sur les nouveaux métiers seraient-ils l'amorce, à partir de cas semblables, de la constitution de nouvelles forces sociales ?

On peut en douter. Par contre, il semble clair que la profession a connu d'une part un déclasserement par rapport à d'autres professions comparables et, d'autre part, un enrichissement et une modification des métiers existants. Dès lors, parler de « nouveaux métiers » c'est, d'abord et avant tout, rechercher la valorisation d'une fonction par son statut social. Le risque, majeur et réel, réside dans la confusion qui peut s'instaurer avec le débat qui a nourri des générations de bibliothécaires : l'opposition entre une conception soi-disant passive « les gardiens du coffre », et une conception soi-disant active, à l'affût de la demande, « les aiguilleurs de l'information ».

Eugène Morel, en 1904, dénonçait déjà le risque de confusion et son propos est toujours d'actualité. L'essentiel de la nouveauté est, me semble-t-il, à chercher ailleurs.

La grande majorité des professionnels a une perception claire de l'explosion de la documentation sous toutes ses formes, de l'importance de plus en plus grande de sa fonction économique, sociale et culturelle et de la mutation rapide, tant statutaire (décentralisation, autonomisation...) que technique (automatisation, nouveaux supports...). La nécessité du changement est le plus souvent une donnée acquise. Reste à la mettre en œuvre. C'est à ce niveau que l'attente est grande ; on se sent souvent démuné et sans outils. Démuné en moyens financiers et en personnel, certes, mais aussi et surtout en compétences et en instruments techniques pour élaborer des stratégies, définir des priorités, mettre en œuvre des actions. L'analyse est faite, la volonté ne manque pas. Comment et avec qui passer aux réalisations ? Car il ne s'agit plus seulement d'une progression linéaire, mais d'un changement de nature. Augmenter le nombre de lecteurs n'est plus seulement affaire d'aménagement de locaux ou d'heures d'ouverture. Elaborer une politique documentaire universitaire n'est plus seulement affaire de coordination et d'addition des existants. C'est surtout faire des choix et définir des priorités qui s'inscrivent dans des politiques culturelles, des politiques éducatives ou des politiques de recherche. C'est estimer la part de ce qui est négociable, c'est mesurer les coûts et les effets, c'est prendre une part active, en professionnel reconnu, à l'élaboration et au suivi des stratégies de développement local ou sectoriel. C'est donc travailler avec d'autres.

Savoir faire... et faire faire

Tout projet est aujourd'hui complexe. Il ne peut être conçu et mené isolément. Il ne suffit plus seulement de savoir, et de savoir seul, mais bien plus de savoir faire et de savoir faire faire. Le clivage ne se situe plus seulement entre l'érudit et le médiateur-gestionnaire. Il est des érudits intégrés dans des réseaux croisés et il est des médiateurs-gestionnaires vivant technocratiquement leur solitude ! Le clivage se situe aujourd'hui entre ceux qui pensent pouvoir avancer seuls et ceux qui, reconnaissant que les situations

sont complexes et diversifiées, avancent avec d'autres.

Or, les cloisonnements sont partout. Les plus proches sont souvent les plus extravagants. Comment ne pas citer les ruptures qui existent entre BCD, CDI¹, le niveau 1^{er} cycle d'une bibliothèque universitaire et le niveau recherche ? Il s'agit pourtant d'une filière qui devrait permettre une progression, non seulement dans l'apprentissage de la lecture, mais aussi dans celui de la recherche et du traitement de l'information et de la documentation. C'est pourtant dès l'école que doit se faire la découverte par le futur usager des médiathèques de la pluralité et de la diversité des sources d'information et de lecture.

Comment ne pas être surpris que, sur un bassin d'habitations et d'emplois, l'articulation entre des lieux qui recueillent, traitent et conservent l'information ne soit pas plus grande. BCD, CDI, bibliothèques municipales, centres de documentation des chambres consulaires, des administrations, des entreprises, des associations... : chacun de ces lieux se veut un lieu de communication et d'accès aux différents médias. Comment ne pas être étonné en rencontrant des bibliothécaires qui n'ont aucune connaissance de ce qu'est le métier de libraire... et

des libraires qui ne sont jamais entrés dans une bibliothèque ?

La nouveauté, c'est de concerter toute action. A l'intérieur même de l'institution bibliothèque, chaque fonction nouvelle donne généralement lieu à la création d'un service nouveau. Ce qui complique davantage la circulation de l'information interne. La nouveauté consisterait à faire en sorte que ce soit l'organisation elle-même (tant sa structure que les individus) qui se sente interpellée par la nouvelle fonction à remplir.

Une longue pratique de centralisation administrative a habitué les responsables d'équipement à appliquer des instructions. Or, la mécanique de la décentralisation nécessite que les décisions soient prises là où elles peuvent l'être. Il y a aussi nouveauté dans la pratique de la prise de décision.

Servir dans la coopération

La coopération se développe et prend diverses formes. Elle se présente d'une manière délibérée comme un outil de décroisement. L'apprentissage de la coopération se fait à partir d'un travail entre bibliothèques de même espèce pour améliorer leur service au public. Mais, déjà, on en perçoit les limites, car la coopération — qu'il s'agisse d'agences de coopération de la lecture publique ou d'accord entre les bibliothèques d'étude — devra elle-même s'inscrire avec d'autres réseaux et d'autres institutions dans de véritables actions concertées, régionales ou locales, culturelles, économiques ou éducatives.

1. BCD : bibliothèque-centre documentaire ; CDI : centre de documentation et d'information.

R

Il s'agit, en effet, non pas d'intégrer toute fonction nouvelle dont on découvre le besoin, mais de faire appel aux ressources existant à l'extérieur. Or, l'action concertée est chose délicate et ne se fait pas sans risques. Il est par exemple des pratiques de gestion du pouvoir local qui sont des obstacles difficilement contournables. Et cela d'autant plus que l'innovation se développe le plus souvent avec l'appui des fractions de la population les plus dynamiques — qui sont aussi, parfois, les plus contestataires. Il est un autre risque paralysant : puisque la demande est multisectorielle, elle nécessite toujours l'accumulation complémentaire d'observations et d'études avant la formulation du diagnostic et le passage à l'action.

Pour avoir suivi de très près, pendant plusieurs années, des actions locales concertées, j'en mesure les risques, mais aussi la richesse : du travail interdisciplinaire au travail interinstitutionnel, puis à l'élaboration d'actions concertées pour arriver, parfois, à une véritable politique concertée.

Le respect de l'autonomie de chacun repose sur le refus de la confusion entre juxtaposition et travail en commun.

Respecter ces étapes, c'est aussi se rappeler quelques principes souvent oubliés. Une discipline, une institution élargit son champ en ayant conscience de ses limites. Le respect de l'autonomie de chacun repose sur le refus de la confusion entre juxtaposition et travail en commun. La distinction des niveaux d'intervention se situe dans le rapport à l'action, au jeu des pouvoirs.

La nécessité de penser la mission de la bibliothèque dans le cadre d'une action locale concertée est trop rarement évoquée. Est-ce parce qu'en l'escamotant, on évite, le plus longtemps possible, d'y être confronté ? Est-ce parce qu'inconsciemment, on sent bien qu'elle provoquera des secousses dans les habitudes et les pratiques professionnelles ? L'action concertée relève d'un apprentissage lent et difficile, sa pratique nécessite

de dépasser les clivages traditionnels et les raisonnements trop rapides. Mais, parce qu'elle les situe dans un projet global, elle permet de mieux maîtriser des évolutions qui, à première vue, peuvent paraître contradictoires : investir sur un équipement central en même temps que celui-ci éclate dans les quartiers, mettre en place un service commun en même temps que se développent les bibliothèques de département.

A termes abstraits travail abstrait

L'introduction des nouvelles technologies est un des révélateurs — au sens photographique du terme : qui rend visible — de cette évolution. Certes, bien souvent, quand on parle de nouveaux métiers, on fait référence à des mots en ...ique. Nous n'en sommes qu'aux premières étapes. Pourtant déjà, les questions majeures qui se posent relèvent de la connexion de l'interface, de la compatibilité.

Si certaines fonctions semblent donner naissance à de nouveaux secteurs professionnels (serveurs, câbles-opérateurs...), plus ou moins en interaction avec les professions des sciences de l'information et des bibliothèques, il n'en est pas moins vrai que le problème essentiel reste celui de l'adaptation des qualifications aux nouvelles technologies. Peut-on actuellement observer des ruptures réelles avec les situations antérieures ? Jusqu'à quel point sont utilisés les anciens savoir-faire ? Ne s'agit-il pas simplement de la pratique, sous des formes nouvelles, des métiers de base ?

Or, toutes les études qui ont été faites sur cette question, notamment à la Délégation à la formation professionnelle et à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, tendent à montrer que ce ne sont pas seulement les caractéristiques des nouvelles technologies qui élèvent le niveau des exigences en matière de qualification, mais, bien plutôt, les objectifs généraux poursuivis à travers leur introduction². En d'au-

tres termes, cela suppose, à plus ou moins longue échéance, une restructuration globale du processus d'organisation ou de production. Or, force est de constater que, jusqu'à présent, l'analyse du système de décision (les objectifs généraux) n'est pas clairement affinée et que, pour le moment, le processus de production des services (bibliothèque) n'a pas été, en soi, profondément modifié. Il ne s'agit pas de changer pour changer ! Il ne s'agit pas non plus de copier tel ou tel modèle d'organisation, mais de faire en sorte que le mode d'organisation du travail soit un des effets de l'introduction des nouvelles technologies dans une bibliothèque particulière et non de chercher à faire entrer celles-ci dans un modèle d'organisation préexistant. C'est, semble-t-il, ce que tente de résoudre la Bibliothèque universitaire d'Austin³, où la définition des fonctions et des missions, l'auto-évaluation et les groupes d'expression s'appuyant sur une méthodologie rigoureuse sont la suite logique d'une automatisation poussée dans un contexte donné.

Le travail sera de plus en plus abstrait. Déjà, la secrétaire ne travaille plus sur une lettre, mais sur la représentation de cette lettre. Qu'en sera-t-il du médiathécaire de demain ? Il devra accéder à cette nouvelle forme d'abstraction, de type informatique, ce qui ne veut pas forcément dire de type algébrique ou mathématique, en ce sens que ces dernières ne sont pas forcément nécessaires pour accéder à la première⁴. Ne confondons pas ce qui relève de la sélection scolaire actuelle et des filières de formation considérées comme plus ou moins nobles (en ce sens le recrutement de « scientifiques » revaloriserait la profession) avec le soi-disant « esprit scientifique » que nécessiteraient les nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies.

En revanche, et cela est essentiel, une observation plus attentive laisse déjà entrevoir des redistributions silencieuses des tâches à

3. Cf. dans le même numéro, l'article de Maggy Pézeril, « America, America : le rôle des bibliothécaires américains, évolution ou mutation ? »

4. On a vu des jeunes qui n'avaient pu absorber la forme d'abstraction scolaire (et s'étaient donc trouvés exclus) être capables d'assimiler cette nouvelle abstraction et, par ce cheminement, accéder aux formes traditionnelles d'abstraction.

2. Le laboratoire qu'est, en fait, l'exposition « Mémoires du futur », ouvre des pistes, dans la mesure où il recherche une interprétation de l'actualité immédiate à partir de la mémoire et inversement. Ce qui peut ne pas être assuré par un système conçu uniquement pour et à partir de la mémoire.

l'intérieur des bibliothèques. Parce qu'ils maîtrisent des techniques nouvelles, et quel que soit leur grade ou leur positionnement hiérarchique, des professionnels s'approprient de fait des espaces de pouvoir nouveau, qui se développent trop souvent en opposition à d'autres pouvoirs « silencieux ». C'est un pouvoir que d'être le seul (ou les seuls) à être capable d'utiliser une machine, comme c'en est un d'être l'interlocuteur privilégié d'une catégorie de public ! Ce qui ne peut que provoquer des réactions « formelles » de la hiérarchie en place. Notons au passage qu'on est bien au-delà de « nouveaux métiers », dans un débat sur l'expression et la pratique du pouvoir.

Ainsi, selon la méthode utilisée pour l'élaboration d'un projet d'informatisation, selon l'ampleur de la redistribution des tâches envisagées, selon la place laissée aux équipes de professionnels pour organiser l'utilisation de systèmes..., les résultats sont fort différents. L'informatisation peut être

un outil qui force à une réflexion sur le public et ses attentes, qui permet à chacun d'avoir une vue d'ensemble du service auquel il travaille et qui, dégageant des responsabilités en temps, ouvre des perspectives de nouveaux services. Mais elle peut aussi renforcer des professionnels dans leurs pratiques anciennes, créer des clivages et des barrières entre services et entre catégories de personnel. La mutation organisationnelle va de pair avec les mutations technologiques..., elle ne se conçoit que dans une large participation et la communication interne devient un élément essentiel de l'efficacité.

La formation, clé universelle ?

La formation est généralement perçue comme l'outil permettant de poser tous les problèmes de complexification et de changement. L'expression de l'offre et de la demande de formation permet souvent de voir se profiler et se

dessiner la ou les nouvelles professions. Il est vrai que l'offre, surtout quand elle vient d'institution établie, crée une référence qui sert de modèle, et que la demande est particulièrement ambiguë. C'est toute la difficulté de l'élaboration de plans de formation, non pas l'élément sur quoi tout repose, mais un outil essentiel.

L'évolution, déjà amorcée, de l'Ecole nationale supérieure de bibliothécaires (ENSB) est, en soi, porteuse de symbole. La réflexion qu'elle nécessite fait, en effet, de l'école un des points névralgiques de la réflexion sur l'évolution de la profession. Il en sera de même des centres régionaux si ceux-ci arrivent à trouver leur ancrage régional et leur spécificité tant les uns par rapport aux autres, qu'ensemble par rapport à l'ENSB. Par ailleurs, les propositions de stages, faites « sur catalogue » par les administrations centrales ou le Centre de formation des personnels communaux, montrent bien tant la diversité que l'ampleur des attentes.

Mais la formation n'est pas l'élément qui résoud tous les problèmes, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, on a longtemps considéré la formation (du moins la formation professionnelle) comme découlant directement de l'emploi. Depuis quelques années, l'insertion des technologies se faisant plus sentir, on a eu tendance à faire de la technologie l'élément qui définit l'emploi et donc la for-

mation. Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui pensent à introduire l'organisation du travail. Ainsi organisation du travail, technologie et emploi sont en interaction et définissent ensemble la formation.

Mais un système technique, surtout quand il est complexe — et c'est le cas de l'automatisation des bibliothèques — n'est pas stable. Il est en évolution constante et cette évolution est liée aux qualifications de ceux qui le conduisent et à leur capacité d'anticiper. Il devient donc de plus en plus illusoire de tenter de définir des situations stables et il devient nécessaire de concevoir des démarches de formation qui soient en interaction avec les systèmes eux-mêmes. Le message pédagogique ne peut plus être constitué une fois pour toutes avant le début de la formation : il est évolutif. Et l'on voit apparaître une nouvelle approche d'un ancien concept, celui d'éducation permanente.

En second lieu, on ne prend généralement pas assez en compte l'utilité même de la formation. La grande difficulté de la formation initiale n'est pas de transmettre des connaissances, elle est d'apprendre à les utiliser. La grande difficulté de la formation continue est de trouver un prolongement après la fin du stage, c'est-à-dire d'offrir la garantie que les nouvelles connaissances acquises par le stagiaire pourront être utilisées à son poste de travail, dans un cadre hiérarchique.

C'est pourquoi se développent des formations intégrées à la production, dont l'objet n'est ni l'acquisition d'un seul savoir-faire, ni celle d'un savoir complémentaire, mais bien une synthèse qui se fasse à partir d'une réflexion sur la pratique. Non plus des formations individuelles (course poursuite derrière la machine) correspondant à des postes isolés, mais une intervention sur l'ensemble d'une unité de travail considérée à la fois comme une unité technique et une unité sociale (à situer dans l'acte de production). Non plus seulement la prise en compte d'une somme d'individus assurant des tâches parcellisées, mais la structure même de l'organisation⁵.

Enfin, on reconstruit les qualifications en recherchant les éléments qui sont nécessaires pour décrire une situation de travail dans sa globalité, c'est-à-dire en intégrant son environnement et le mode d'organisation du travail. Comme des mots-clés tentent de décrire le plus précisément possible le contenu d'un document, ces qualifications-clés doivent permettre de définir le contenu de la formation. Il en est de repérables : aptitude à organiser, à prévoir, à décider. Il en est de discernables : aptitude à mettre en œuvre les connaissances professionnelles. Il en est à découvrir.

Ainsi, il y a tout lieu de penser que les bibliothèques, quel que soit leur statut, n'échappent pas au défi majeur lancé aux producteurs de biens et de services : produire, sans panne, des produits sans défauts — car, dans un système complexe, la panne est d'un coût non supportable et la recherche de la qualité est la garantie du prix de revient. La « panne » dans la médiathèque c'est, bien sûr, la maintenance informatique à ses différents niveaux (du tournevis au toilettage d'une messagerie), mais c'est aussi la préservation matérielle d'un fonds. La « qualité », le « zéro défaut », c'est autant la sûreté et la fiabilité de la recherche documentaire informatisée que l'efficacité de la relation avec un public diversifié en fonction de ses pratiques éducatives ou culturelles.

Pour une méthode globale

Dans l'entreprise, maintenance et qualité (il en est de même de la sécurité) ont longtemps été l'affaire de spécialistes, d'équipes fonctionnelles ou transversales, intervenant en des lieux et des moments donnés. Aujourd'hui, les modèles d'intervention (cercle de qualité, groupe d'expression, qualité totale) cherchent tous à impliquer l'ensemble du personnel : faire en sorte que chacun porte, avec tous, la même préoccupation. Non seulement le produit, ou le service fourni, mais aussi le processus même de production. Prenons l'exemple qui semble le plus éloigné de notre propos, celui de la sauvegarde du patrimoine écrit. Il nécessite, et c'est évident, des spécialistes, la création d'ateliers régionaux de traitement, la coordination de grandes institutions. Mais un vrai plan de sauvegarde nécessite aussi la mobilisation de tous les personnels. Qui

5. La DBMIST propose des actions globales dans quelques établissements liés à un contrat de modernisation.

définira les savoirs et les savoir-faire, et comment ? Qui construira les outils permettant la synthèse de ces savoirs et de ces savoir-faire, tout au long du circuit du livre, pour créer une pratique intégrant le réflexe « préservation » ?

Il est clair, dans cet esprit, que ce que l'on appelle formation ne peut être réduit aux disciplines de la formation professionnelle initiale ou à la stagification (mise en stage) ; l'analyse en commun des essais d'innovation, des échecs et des réussites y trouve sa place. Il n'est plus utopique de considérer que chaque unité de travail doit être gérée par son responsable comme un système éducatif. On se forme aussi en faisant, lorsque chacun apporte un plus à ceux qui travaillent avec lui. Les associations professionnelles, les instances de coopération, entre autres, jouent de ce fait un rôle éducatif essentiel en favorisant l'échange sur les pratiques. Les périodiques de la profession y contribuent, dans la mesure où ils font une place à la présentation et à l'ana-

La maîtrise de l'évolution des métiers est une nécessité fondamentale pour relever le défi de la « mémoire du futur ».

lyse des pratiques par les innovateurs eux-mêmes.

Mais, là comme ailleurs, la lucidité est nécessaire. Parce que porteurs de l'histoire et de l'évolution de la profession, formateurs, associations et périodiques de la profession ont du mal à pousser l'analyse de systèmes externes qui expliquent et influent les fonctionnements internes ; là aussi, la nouveauté consiste à travailler avec d'autres⁶.

La maîtrise de l'évolution des métiers est une nécessité fondamentale pour relever le défi de la

« mémoire du futur ». Partir d'un métier, faire savoir ses savoir-faire, les enrichir et créer les conditions permettant aux individus et aux groupes de le faire évoluer, c'est se donner les moyens de faire autrement, avec d'autres.

Pour cela, un observatoire permanent (et pas seulement centralisé...) est nécessaire. Il viendra compléter les observations et les services « études et recherches » sur les produits (le livre notamment). Il suscitera l'anticipation, suivra l'expérimentation, évaluera et capitalisera. S'appuyant sur lui, des professionnels courront le risque du changement tout en ayant conscience de participer à une mission d'intérêt général, gardant à l'esprit les exigences qu'une telle mission comporte.

6. Le n° 5 de *Coopération* « spécial réseau », confronte délibérément « notre pratique à d'autres pratiques professionnelles (afin) d'analyser, par le jeu subtil du miroir, notre propre fonctionnement ».