



QUELLES COMPÉTENCES POUR LES PROFESSIONNELS AU LEARNING CENTER?

DE L'OPINION À L'UTOPIE

ANNE BORAUD

Un lieu commun plane sur les conversations des bibliothécaires à propos du Learning Center : celui-ci constituerait

un changement radical pour la bibliothèque et induirait une forte évolution des métiers et compétences. Étant chargée d'un projet de Learning Center dans mon université, j'ai été sollicitée pour former et accompagner différentes équipes dans l'élaboration de leur propre projet. De belles occasions d'observer les représentations, de mesurer la vitalité de ce lieu commun,

En marge des chantiers architecturaux, les projets de Learning Center se construisent aussi dans les têtes. Au plus près de la parole des bibliothécaires, retranscrite ici à l'état brut, les représentations émergent, se croisent, voire se contredisent. Elles dessinent une image parfois utopique mais toujours vivante et incarnée de ce que sera leur Learning Center. Elles révèlent la place que les professionnels se voient y occuper. Elles esquissent une prise de conscience des compétences qu'ils pensent devoir y mobiliser.

d'accueillir les prises de conscience quant à l'impact, réel ou fantasmé, des projets de Learning Center.



Au cours de l'année 2016-2017, j'ai collecté un riche matériau auprès d'une centaine de personnes d'horizons divers¹. Au-delà des motifs de chaque intervention, j'ai à chaque fois sondé les représentations des participants en les invitant à inscrire sur des cartes-réponses la nature des changements occasionnés par l'arrivée d'un Learning Center sur le mode : «D'après vous, qu'est-ce qui change entre une BU et un Learning Center pour : les services aux publics, les collections, l'organisation du travail, l'image donnée par la bibliothèque?» ou encore : «Qu'est-ce que vous gagnez/perdez avec le Learning Center, individuellement et collectivement?»² La somme de ces représentations fournit une mosaïque d'instantanés qui indique l'état de l'opinion chez des acteurs directement ou indirectement concernés par un Learning Center. Ce matériau donne de quoi remuer l'évidence initiale par une série de questionnements à tiroirs : le Learning Center est-il bien un objet innovant, en rupture avec la bibliothèque traditionnelle? Si oui, induit-il chez les bibliothécaires une vision nouvelle de leurs compétences? Si oui encore, de quelles compétences parle-t-on?

NOUVEAUTÉ VERSUS INNOVATION

En ouvrant le premier tiroir, nous constatons d'emblée quelques accrocs dans le lieu commun qui ferait du Learning Center une innovation. Ce terme est étonnamment discret : sur plusieurs centaines de cartes, il n'apparaît que quatre fois. Les bibliothécaires, prudents, lui préfèrent massivement le champ lexical de la nouveauté. Peut-être pour pointer en creux leur espoir d'améliorer leur actuelle bibliothèque : «nouveaux services», «nouveaux outils», «nouveaux publics», «nouveaux contenus», «nouvelle architecture», «nouveaux équipements»³... Une multitude de choses – grandes ou petites – doivent bouger et changer grâce au Learning Center, résolument associé à une bouffée d'oxygène apportant «dynamisme», «modernisa-

tion», «progrès». En creux, ces aspirations aux changements s'inscrivent au regard d'une situation matérielle jugée insatisfaisante. Par contraste, les rares occurrences du terme «innovation» concernent toutes le paraître : «le Learning Center = centre d'innovation?»⁴, «une image plus innovante», une «image cool, jeune, dynamique». Chacun est conscient qu'avoir un Learning Center, c'est une «vitrine pour l'université», définitivement plus attractive qu'une bibliothèque universitaire plantée dans l'ensemble indifférencié et immobile du campus. Pour les professionnels, l'amalgame Learning Center/innovation fait office de piroquette politique afin de s'attirer les grâces de directeurs et présidents en mal d'image ou de médiatisation. Nous n'avons identifié nulle part l'idée que le Learning Center puisse sérieusement relever d'une innovation disruptive, entendue comme «*destruction créatrice qui transforme, fabrique du neuf en même temps qu'elle démolit de l'ancien*»⁴. Que les bibliothécaires aspirent à la nouveauté n'est en rien une nouveauté. Michel Melot y voit même une posture caractéristique : «*Les bibliothèques modernes ont accueilli tout ce qui a pu dépasser le livre, c'est-à-dire les séries, les périodiques, les bases de données, les banques d'images et tous les supports multimédias*»⁵. Dans le Learning Center, la ressource s'agrandit, se complexifie, en intégrant des équipements informatiques, une connexion wifi en haut débit ou des espaces de travail connectés. Mais il ne s'agit que de nouveaux vecteurs de la transmission du savoir, rien de plus.

PLUS DE COMPÉTENCES POUR PLUS D'OUVERTURE

Au-delà du vernis du lieu commun, il apparaît bien que le Learning Center ne se construit donc pas en rupture vis-à-vis de la bibliothèque. Par voie de conséquence, on pourrait supposer que les compétences des bibliothécaires ne subissent pas de déplacement majeur. Deuxième tiroir, deuxième accroc : les contributions récol-

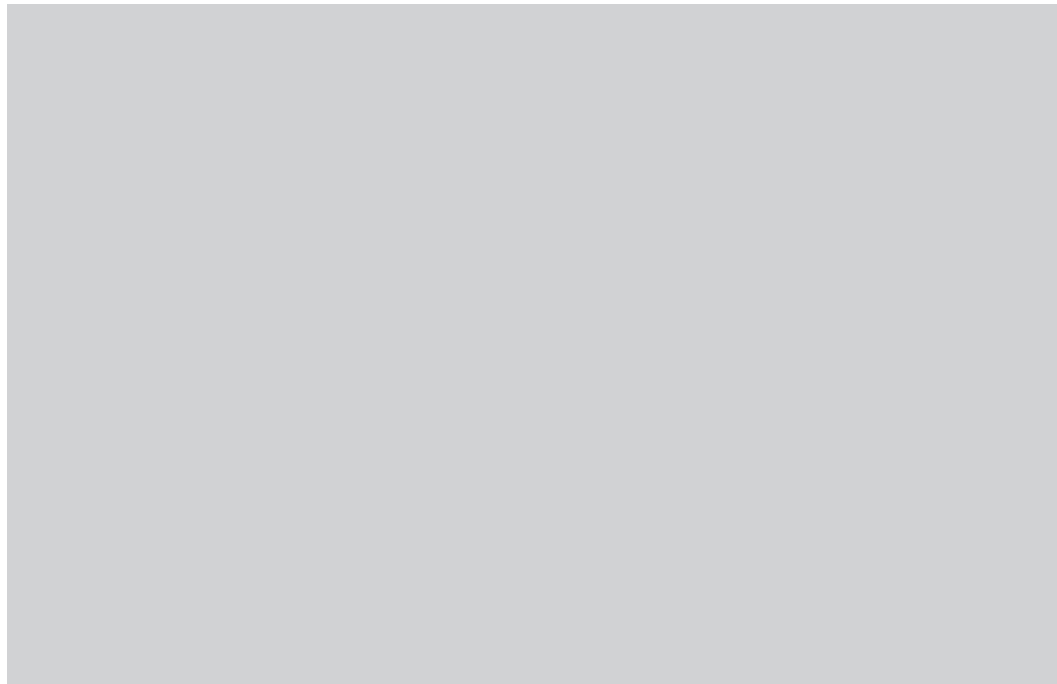
¹ Équipes du SCD de l'université de Haute Alsace, de l'université de Franche-Comté, de l'université de Bourgogne dans le cadre de la formation continue; élèves-conservateurs à l'Enssib, étudiants en master MEEF préparant le Capes de documentation pour la formation initiale.

² Les intitulés ont varié selon les objectifs des séances. Les cartes, anonymes, ont servi ensuite de support à la réflexion collective.

³ Toutes les citations sans précision d'auteurs émanent des réponses anonymes fournies par les participants que je remercie chaleureusement de leurs contributions.

⁴ Gérald Gaglio, *Sociologie de l'innovation*, PUF, 2012, collection «Que sais-je?»

⁵ Michel Melot, «La bibliothèque multimédia contemporaine», in Christian Jacob (dir.), *Lieux de savoir : espaces et communautés*, Albin Michel, 2007, p. 650.



tées laissent entrevoir tout le contraire. Des craintes se font jour sous forme interrogative : «perte d'autonomie? de repères?» Elles touchent à l'hypothèse d'un «changement de missions» qui peut faire redouter une perte d'identité : «Learning Center = la BU disparaît?», «un SCD "fondu" dans une identité plus vaste qui va au-delà de la doc?» Ces assertions restent toutefois relativement marginales. Beaucoup affirment ne «rien avoir à perdre» avec l'arrivée d'un Learning Center. Ce qu'ils espèrent gagner tient beaucoup dans une nouvelle organisation du travail. Le Learning Center, indépendamment du bâtiment, est la promesse d'un «vrai travail en équipe projet», d'un «travail sur le long terme». Revient fréquemment l'attente d'une structure moins verticale : le Learning Center est perçu comme vecteur de «polyvalence», de «transversalité», ouvrant sur des «méthodes de travail plus collaboratives». Il opérerait un «décloisonnement avec d'autres services de l'université», introduirait plus de «flexibilité dans les outils et les approches», accorderait davantage de place au «management transversal» et remettrait en cause la «hiérarchisation». On y attend «moins de taylorisme» et plus d'agilité via une «remise en cause plus fréquente des projets pour s'adapter». Tout concourt donc à considérer le

Learning Center comme une organisation apprenante, entendue comme «*ayant développé la capacité d'évoluer en permanence grâce à la participation active de tous les membres dans l'identification et la résolution des problèmes liés au travail*⁶».

De cette cinétique de l'organisation du travail dans le Learning Center émerge en creux la perspective du «développement d'une culture différente» et d'une «montée en compétences» pour tous. J'ai remarqué que le concept de compétence est omniprésent et toujours connoté positivement, quel que soit le groupe interrogé. Quelles sont ces «nouvelles compétences»? Qu'en est-il de leur «diversification» maintes fois citée? En bref, que faut-il savoir faire de nouveau pour travailler dans un Learning Center? Il est compréhensible que ces questions restent ouvertes tant que les projets sont embryonnaires ou inachevés. Néanmoins, l'unanimité suscitée autour de cette certitude d'un «plus de compétences» interroge, d'autant plus qu'elle n'est pas exemplifiée.

Pour lever le halo d'implicite qui entoure ce «plus de compétences», penchons-nous sur les réponses des bibliothécaires quant aux changements occasionnés par le Learning Center en matière de ressources et de services. Deux mots font figure de manifeste : ouverture et liberté. Ils

⁶ Nadia Tebourbi, *Rendre l'organisation apprenante à travers la conception d'un outil de gestion au service de la complexité dynamique d'une pratique. Cas du conseil en gestion*, Actes de la XXIV^e Conférence AIMS, Paris, 2015. En ligne sur : <http://www.strategie-aims.com>



convergent vers un seul : accessibilité. L'accès passe, bien sûr, par des « horaires élargis » ; lesquels sont vus comme complémentaires d'« accès distants accrus ». Le « décloisonnement des espaces » – ouvrant à de nouveaux modes de gestion du public – est censé favoriser la libre appropriation des lieux, via les notions d'« autonomie », voire d'« autogestion de l'usager ». Abattre les cloisons et repousser les murs, c'est faire de la place aux usages et favoriser leur déploiement sans trop de contraintes : « réorganiser des espaces pour augmenter les places de travail », « créer des espaces différenciés », « gérer, faire cohabiter travail individuel et travail de groupe ». Le tout ayant pour ambition évidente de lever la pression de la contrainte, d'alléger la forte normativité des usages en bibliothèque et de faciliter des modes créatifs d'appropriation des lieux. L'« accessibilité accrue aux ressources et aux collections » réaffirme ce besoin de liberté – « le lieu physique n'est plus la limite de l'accès aux services et ressources documentaires » – et insiste sur la personnalisation du service : « accès avec accompagnement à des ressources utiles pour un travail universitaire ou du développement personnel ». Le Learning Center est donc clairement assumé comme un lieu du savoir ouvert, bien au-delà du contexte académique. « Le Learning Center, c'est une porte d'entrée », écrit un des participants, résumant une image présente de manière remarquablement cohérente dans beaucoup de contributions. Elle s'inscrit en faux contre une longue histoire qui identifiait les lieux de savoir à des espaces de retrait. Les bibliothèques, comme les monastères du Moyen-Âge, le *studiolo* de la Renaissance ou les laboratoires du XIX^e siècle, restaient des abris au cœur de la ville ; le message étant « *qu'un certain type de bâtiment – petit, fermé, délibérément éloigné du monde – était nécessaire pour faciliter une véritable pratique contemplative* »⁷. Le Learning Center est l'ultime figure de l'émancipation de ce modèle. Au XXI^e siècle, il s'apparente même à ces espaces contemporains dédiés au savoir

*La place du savoir
académique s'estompe
au profit de la
rencontre, les services
prennent le pas sur la
ressource.*

et à l'innovation que Raphaël Besson appelle des « systèmes urbains cognitifs » (SUC), dans lesquels « *la production de connaissances nouvelles se conçoit moins dans des lieux de retraite ou des abris protecteurs que dans des espaces ouverts et à même de stimuler les rencontres informelles entre des acteurs hétérogènes* »⁸. Les caractéristiques que Raphaël Besson prête aux SUC sont assez similaires à celles que les bibliothécaires attribuent à leur Learning Center rêvé : une « gouvernance flexible » au service d'une « structure organisationnelle commune », une « stratégie d'hybridation », de « valorisation » des « espaces créatifs stimulant les interactions »⁹, etc. Le Learning Center, comme un SUC, propose un « accompagnement personnalisé », des « services à la carte », ou un « guichet unique ». La diversité qui fleurit partout dans le Learning Center, comme dans un SUC, contient des vertus créatrices qui sont explicitement évoquées par les bibliothécaires : il faut « réinventer de nouvelles manières d'incarner l'offre de ressources numériques dans l'espace physique du Learning Center », « créer des espaces chauds et non plus de l'espace froid, prédominant en BU ». Autre point commun entre SUC et Learning Center, le fait d'être un carrefour : visible, accueillant, catalyseur. L'intérêt du Learning Center serait ainsi de

⁷ Christopher A. Celenza, « Le *studiolo* à la Renaissance », in, Christian Jacob (dir.), *Lieux de savoirs*, op. cit., p. 373.

⁸ Raphaël Besson, *Insularité VS ouverture – le dilemme des lieux de savoir et d'innovation*, 21 janvier 2015. Consultable en ligne sur : <https://www.echosciences-grenoble.fr/articles/insularite-vs-ouverture-le-dilemme-des-lieux-de-savoir-et-d-innovation>

⁹ Raphaël Besson, *Les Systèmes Urbains Cognitifs : des supports privilégiés de production et de diffusion d'innovations ? : études des cas de 22@Barcelona (Barcelone), GIANT/ Presqu'île (Grenoble), Distrito tecnológico et Distrito de Diseño (Buenos Aires)*, thèse de doctorat, université de Grenoble, 13 décembre 2012. En ligne : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00954267/document>

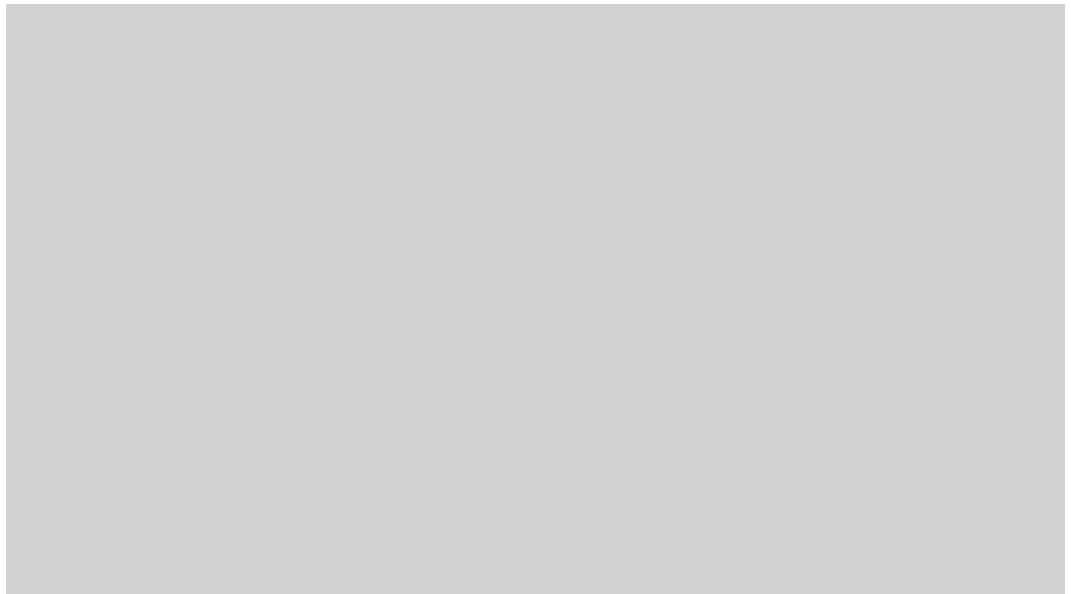
«trouver tout sur place», «on peut y passer une journée entière», il est «le lieu où travailler, où on peut se détendre, vivre!», un «lieu convivial et accueillant, un peu comme à la maison». La convivialité attendue du Learning Center – et inhérente à un SUC – l’assimile à un point focal où convergent tous les besoins, toutes les activités. Emblème ou phare, il est «attractif» et contribue au «rayonnement du SCD». L’ensemble concourt à désenclaver la bibliothèque, à faire que «la BU» ne soit plus un «lieu à part» mais devienne un «centre» ouvert aux regards et donc intégré dans le tissu urbain... tel un SUC.

DES COMPÉTENCES DOUCES POUR UN LIEN HUMAIN ENRICHIS

Dans ce contexte, la place du savoir académique s’estompe au profit de la rencontre, les services prennent le pas sur la ressource. Entrouvrons le troisième tiroir. S’y loge ce que pourraient être ces compétences nouvelles, toutes celles qui viennent «en plus», comme il est souvent écrit. Ce «plus» est à mettre en rapport avec les nombreuses contributions qui suggèrent de nouveaux modes relationnels avec les publics.

On évoque ainsi la place prépondérante des «interactions avec les publics», «la plus grande proximité avec les étudiants», «la co-construction», «le collaboratif», le «plus de communication entre les équipes». Dans tous ces exemples, ce qui est à l’œuvre, ce sont les *soft skills*. Encore un anglicisme! Nous aurions pu dire, dans le sillage des sciences de l’éducation, «compétences non académiques» ou «compétences transversales». Les sciences cognitives évoqueront plutôt des «qualités relationnelles» ou «compétences sociales», «comportementales» ou encore «émotionnelles¹⁰». Les sciences de la gestion tendent à conserver l’anglicisme. Nous ferons de même pour garder l’élasticité du concept et la puissance d’évocation de la traduction littérale. Elle renvoie en effet dos à dos des «compétences douces» et d’autres, par contraste, jugées «dures». Elle oppose la relation entre les éléments plutôt que l’élément, la systémique contre l’objet, le savoir-être contre le savoir ou le savoir-faire, bref la part d’insaisissable qu’il y a dans toute relation à autrui contre une expertise technique maîtrisée et circonscrite. Damien Collard en dresse une typologie (voir illustration ci-dessus) et analyse le paradoxe selon lequel les *soft skills* sont à la fois «cruciales» dans le

¹⁰ Damien Collard, Jean-Baptiste Suquet et Nathalie Raulet-Croset, «La gestion paradoxale des compétences de service», *Formation emploi*, 2015/2, n° 130, p. 49-67.



secteur des services et «quasi invisibles pour l'organisation¹¹». On comprend aisément qu'elles restent si implicites pour les bibliothécaires qui pressentent, sans pouvoir le nommer avec précision, un déplacement dans leurs compétences sous l'effet du Learning Center. Celui-ci, rêvé par ses futurs habitants comme organisation apprenante et SUC, repose implicitement sur l'espoir d'une nouvelle économie du travail : celle qui donne à voir, à reconnaître, à valoriser ces *soft skills*. Christophe Péralès suggère qu'elles sont le principal carburant d'une organisation apprenante lorsqu'il pointe le rôle crucial du manager doté d'un «*bagage de compétences très diverses et souvent intimes*» assorti d'une «*réflexion professionnelle procédant d'une théorisation de son expérience concrète*¹²». Qu'un SUC en demande tout autant, on le comprendra aisément si l'on pointe la place prise par les services, la co-construction et la créativité.

Cette analyse des représentations des bibliothécaires nous a conduits bien loin du lieu commun opposant Learning Center et bibliothèque. Pour les personnes interrogées, tout Learning Center appartient résolument à la famille des bibliothèques. En revanche, les compétences requises pour y travailler sont perçues comme différentes, à la fois quantitativement («plus») et qualitativement («nouvelles»). Les *soft skills* ouvrent un champ de compétences encore largement impensé dans les organisations françaises, dans nos modèles pédagogiques, dans

nos architectures de formation. Les *hard skills* se collectionnent, de manière très cumulative, par le biais des systèmes certifiants ou diplômants ou orchestrés par la formation tout au long de la vie, le tout selon des mécanismes familiers. Les *soft skills*, en revanche, ouvrent sur un processus de transmission plus informel qui reste encore à inventer tant elles sont «*largement tacites, insaisissables et difficiles à objectiver*¹³». Elles obligent en effet le professionnel à changer de posture, à sortir de l'autorité souveraine que confère toute compétence objective, maîtrisée, transmissible. Acquérir les *soft skills* implique une approche ouverte, incertaine, qui nous expose et met à jour les inaptitudes et les failles que nous avons tous.

LE TIROIR CACHÉ

N'est-ce pas dans ce tiroir à double fond des compétences que se loge la véritable originalité du Learning Center ? À la lumière des opinions récoltées, autorisons-nous une expérience de pensée. Faisons comme si les *soft skills* étaient l'âme du Learning Center. Son carburant. Sa finalité. Qu'il s'incarne dans un projet architectural ou non, il n'aurait d'autre objectif que de mettre en place des dispositifs spatiaux et cognitifs visant à favoriser l'apprentissage des compétences transversales – autre appellation des *soft skills*. On retrouvera ici ce que chacun

¹¹ *Ibidem*.

¹² Christophe Péralès (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, Presses de l'Enssib, 2015.

¹³ Franck Bailly et Alexandre Léné, « Post-face : retour sur le concept de compétences non académiques », *Formation emploi*, 2015/2, n° 130, p. 69-78.

Les soft skills ouvrent un champ de compétences encore largement impensé dans les organisations françaises, dans nos modèles pédagogiques, dans nos architectures de formation.

des bibliothécaires interrogés a spontanément mentionné : salles de travail en groupe, accompagnement spécifique, activités de médiation, espaces de rencontre informels, etc. Si tout dans le Learning Center était destiné à faciliter le partage comme l'assimilation croisée et horizontale des *soft skills*, il irait de soi que ceux qui y travaillent seraient appelés à devenir des professionnels de la gestion des interactions, de la pédagogie, de la médiation, de la conduite de projet, etc. Pour cela, les dispositifs classiques de formation, basés sur un modèle transmissif vertical (stages, diplômes, certificats) ne sauraient être la voie royale. Le Learning Center deviendrait, dans ses espaces et ses expérimentations, le terrain quotidien d'une acquisition douce, floue et flexible des *soft skills*. Les bibliothécaires apprendraient alors grâce à leurs publics et plus seulement à leur contact, se retrouvant, par une étrange torsion, destinataires des savoirs de leurs usagers. Dans pareille configuration, les places seraient indifférenciées, nivelées et modulables à l'infini des rencontres, bibliothécaires et usagers côte à côte. Voir le Learning Center comme un opérateur réversible de *soft skills*, ce serait l'aborder sur le modèle des fab labs, learning labs ou autres labs... L'utopie est-elle belle? Est-elle désirable? Pas sûr, pour ceux qui sont en quête d'innovation ou même de nouveauté. Raphaël Besson souligne dans ses travaux la «*faible capacité de diffusion des innovations*» dans les SUC. Croulant sous «*la tendance actuelle à sur-stimuler les contacts, l'ouverture, les collaborations et les échanges continus d'information*¹⁴», les SUC peinent à atteindre leurs ambitions en matière de créativité et d'innovation. Il n'y a guère de

raison pour qu'il en soit autrement dans les Learning Center. L'utopie vaut-elle quand même, ne serait-ce que pour accompagner l'évolution des métiers, la fameuse «*montée en compétences*» qui revient sous la plume de nombreuses contributions? Pas sûr non plus. Le principe même du Learning Center, dans son acception anglo-saxonne, est de proposer un large éventail de modalités d'apprentissage. L'approche collaborative en est une, elle n'obère pas l'importance des ressources académiques (documentaires, pédagogiques, etc.) qui ouvrent sur d'autres. Ces dernières se diversifient grâce au numérique, elles connaissent une complexité qui va croissant et reposent, par voie de conséquence, de plus en plus sur des *hard skills*. Les bibliothécaires le savent. Leurs opinions reflètent logiquement l'air du temps en caressant l'utopie du participatif, mais peu se laissent prendre à leurs propres rêves. Les *soft skills* viennent, selon eux, en plus et non à la place des *hard skills*. Chacun pointe par ce biais ce qui lui manque encore, identifie ses zones de fragilité et ses espoirs de progrès.

Au-delà de l'opinion, la véritable utopie serait de ne plus opposer *hard* et *soft skills*, de ne pas les hiérarchiser, ni même les comparer. Si le Learning Center reste fidèle à son ambition d'être, dans le même mouvement, organisation apprenante et lieu pour apprendre, il devient l'outil idéal pour tisser dans une maille serrée *hard* et *soft skills*, montrant ainsi combien leurs complémentarités sont indispensables et actant, en un geste souple, la complexité croissante des métiers des habitants des Learning Centers.