



ZOOM SUR

DIVERSIFIER LES PROFILS, CROISER LES COMPÉTENCES

LE RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES DE CHAMPIGNY-SUR-MARNE

GAËTANE PERRAULT

Les médiathèques de lecture publique doivent accueillir tous les publics, sans distinction de sexe, d'origine, d'appartenance politique ou religieuse. Cela signifie, et encore plus dans les grands espaces urbains¹, que les médiathèques de lecture publique doivent accueillir le monde dans toute sa diversité. «Accueillir le monde» voilà qui est passionnant. Mais comment faire ?

Comment réussir à la fois à conseiller un film à une personne âgée qui désire profiter de son temps libre, redonner le plaisir de lire à un parent isolé débordé par sa vie professionnelle et de famille, aider un élève de CE1 à réaliser son exposé sur «les conquêtes de l'Empire romain», initier un usager au traitement de texte sur l'un des ordinateurs de l'espace public internet, tout en assurant une présence discrète dans les rayons où un groupe de jeunes adultes souffrant de handicap fait son choix en toute autonomie, et enfin, sensibiliser à la fréquentation de la médiathèque des enfants qui passent leur journée seuls dans l'espace vert situé entre les quatre barres d'immeubles du quartier voisin ? Comment répondre seul et de manière adaptée à ces multiples besoins ? Comment trouver le bon mot ou avoir la bonne attitude face à une personne pour réussir à capter son attention, lui présenter le service, susciter chez elle l'envie de faire usage ?

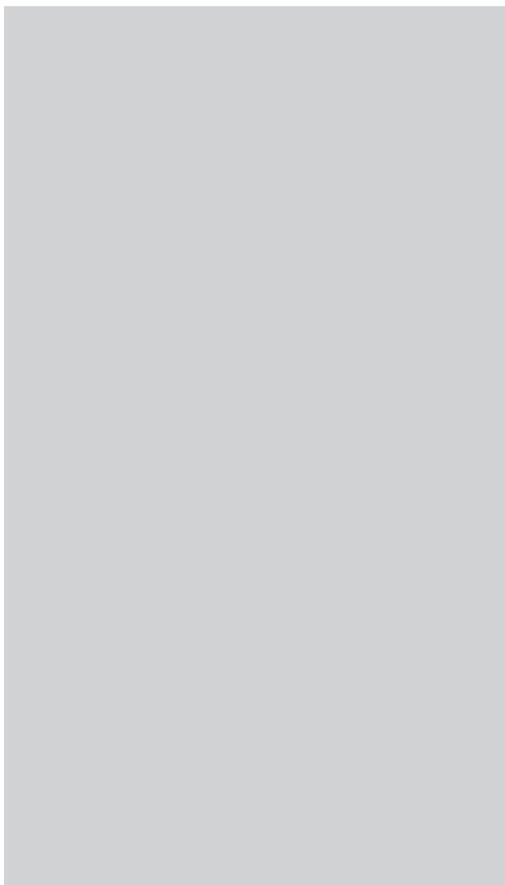
Comment prendre en compte les usagers qui viennent juste pour voir du monde, discuter quelques instants, lutter contre leur solitude, sans jamais faire usage des collections et des services proposés ?

Comment permettre à nos usagers de répondre aux injonctions de la démocratisation culturelle qui suppose que tous les publics puissent se retrouver dans des lieux culturels adaptés, accessibles, connus de tous et dotés d'une offre complémentaire ?

DES ÉQUIPES AUX PROFILS DIVERSIFIÉS

Peut-être en ayant envers les équipes les mêmes exigences qu'envers nos publics. Les publics doivent circuler entre les lieux et apprécier une offre diverse ; alors, organisons le travail de manière à faire circuler les informations et les compétences.

¹ La commune de Champigny-sur-Marne compte 77 000 habitants et accueille le siège du territoire Paris-Est-Marne et Bois. Dans quelques années, elle accueillera également les premières gares du Grand Paris Express et le centre de remisage des trains de la ligne 15.



Peut-être également, en sachant que même seul, ou presque, derrière une banque de renseignements, nous sommes une équipe d'agents. Et puisque les lieux de lecture publique doivent accueillir une grande diversité d'usagers, il faut que l'équipe d'agents soit multiple, qu'elle reflète la diversité des publics à accueillir.

Enfin, en sachant que quel que soit l'usage qui est fait des lieux, même le plus éloigné des services documentaires et des collections, l'usager bénéficie sur place d'un service que nous pouvons qualifier de «service humain». Le développement des qualités humanistes des lieux s'atteint en développant la diversité des profils au sein des équipes.

Ainsi, la présence au sein des équipes de médiathèques d'agents venus de l'extérieur permet d'introduire une diversité des points de vue, des propositions (de projets, de services), des postures (d'accueil, managériales). Cette présence permet d'instaurer un climat et des manières de travailler propices à l'accomplissement des multiples missions, à l'innovation.

En mai 2015 lors d'une réunion de service du réseau des médiathèques de la ville de Champigny-sur-Marne² portant sur l'organisation des activités d'été, une discussion s'engage autour de l'opération Bibli'O parc³. Il est, cette année, demandé à chaque agent d'y participer, plutôt que d'avoir recours à un vivier d'agents volontaires.

Au bord de la Marne, sur le parvis des Maisons pour tous, dans les squares situés entre les barres d'immeubles, nous allons nous présenter à des personnes qui n'attendent rien des médiathèques, en ignorent souvent l'existence et sont, en général, venues en ces lieux pour tout autre chose. Il nous faut nous présenter, accomplir une médiation rapide, donner envie. Face à la mission d'importance que nous devons accomplir en ces lieux et face à tant d'inconnues, la richesse des personnalités et des expériences de tous est nécessaire. Il se peut qu'une personne, par son expérience ou sa vision du métier, adopte une posture ou ait une parole qui fasse mouche, alors qu'un autre agent, pourtant tout aussi motivé, n'arrive pas à capter l'attention.

Grâce à l'exemple du Bibli'O parc, nous voyons que la réponse aux missions de lecture publique, si ce n'est aux missions de service public en général, ne demande pas uniquement d'avoir recours aux savoirs professionnels. Il faut souvent puiser dans nos qualités personnelles, nos expériences.

Aussi, plus une équipe est diverse, plus le panel de postures face aux publics a de chances d'être large. De cette façon, nous rendons un service plus adéquat, de meilleure qualité, attirant davantage de publics. Nous entrons dans un cercle vertueux.

OUVRIR LES RECRUTEMENTS À L'EXTÉRIEUR

Pour garantir cette diversité au sein du réseau des médiathèques de Champigny-sur-Marne, chaque campagne de recrutement est ouverte aux candidats venant de l'extérieur. Par extérieur, il faut comprendre que l'ensemble des candidatures est analysé quelle qu'en soit l'origine. Une attention particulière est portée au profil de candidats venant d'un autre monde que celui des médiathèques. Certains ont

² Le réseau de médiathèques est composé de trois établissements :
– la médiathèque André Malraux, établissement de 519 m² situé dans la zone urbaine sensible du Bois l'Abbé. Ce quartier connaît une seconde phase de rénovation urbaine ;
– la médiathèque Gérard Philippe, établissement de 346 m² à cheval entre le quartier pavillonnaire de Cœuilly et la zone urbaine sensible des Mordacs ;
– enfin, la médiathèque Jean-Jacques Rousseau, établissement de 1 200 m² situé en centre-ville sur la place du marché.

³ Le Bibli'O parc est une bibliothèque de parc organisée en juillet et août. Les médiathèques du réseau sont présentes trois après-midi par semaine à l'extérieur de leurs murs afin de proposer des lectures et des jeux littéraires aux populations, présenter les structures, leurs services et sensibiliser à l'usage...



connu une reconversion ou ont réalisé un parcours de formation éloigné du cursus classique du bibliothécaire (que le candidat ait ou non obtenu ensuite un concours de la filière culturelle). Cette démarche s'inscrit également dans la politique en ressources humaines municipale, qui met en avant la mobilité et les possibilités de reconversion et d'évolutions de carrière offerte par le pôle Compétences⁴.

Ce principe s'est imposé pour l'ensemble des postes. C'est lors des entretiens de candidats aux différents postes vacants de l'équipe de direction (en 2014) que j'ai été frappée par les regards particuliers portés sur le métier, les moyens d'atteindre les missions et les objectifs du service, de ce type de candidats. L'ouverture des médiathèques vers l'extérieur m'est alors apparue primordiale, indispensable.

Il est vrai que la profession s'est professionnalisée tardivement, que la manière d'envisager les médiathèques a évolué. L'apprentissage dispensé à l'époque du CAFB et celui dispensé actuellement dans les IUT métiers du livre ou les DEUST sciences et techniques de l'information et de la communication sont bien différents. Il est certain également que nous ne sommes pas uniquement façonnés par les études que nous avons faites. Il existe donc une pluralité de points de vue et de sérieuses différences générationnelles au sein des équipes plus traditionnelles.

Cependant, si la technique bibliothéconomique, les outils de la politique documentaire et la richesse de l'édition française agissent comme des garde-fous permettant la constitution d'une collection plurielle, l'accueil du public en médiathèque n'a, lui, été que très peu théorisé et ne bénéficie pas d'un bagage technique et scientifique. Pour se donner la possibilité d'accueillir une grande variété de publics venus en bibliothèque avec des objectifs multiples, il me semble logique de s'offrir les possibilités d'une équipe diverse. Des agents ayant des parcours ou des expériences différentes n'auront pas la même approche, la même posture, la même démarche auprès des publics.

L'équipe du réseau des médiathèques de Champigny-sur-Marne compte ainsi un agent qui a découvert le monde de la lecture publique lors d'une mission au sein de l'Alliance française du Ghana, un agent qui a travaillé au sein d'un guichet unique des démarches administratives à la

suite d'études tournées vers le tourisme culturel. D'autres agents se sont reconvertis après des années d'expérience dans l'animation jeunesse, les espaces verts, l'informatique... Ces personnes ont fait la démarche de postuler, elles sont attirées par ce milieu (elles ont en général une vie culturelle, des pratiques de lecture, mais ne fréquentent pas obligatoirement une médiathèque) et ne subissent pas de reclassement.

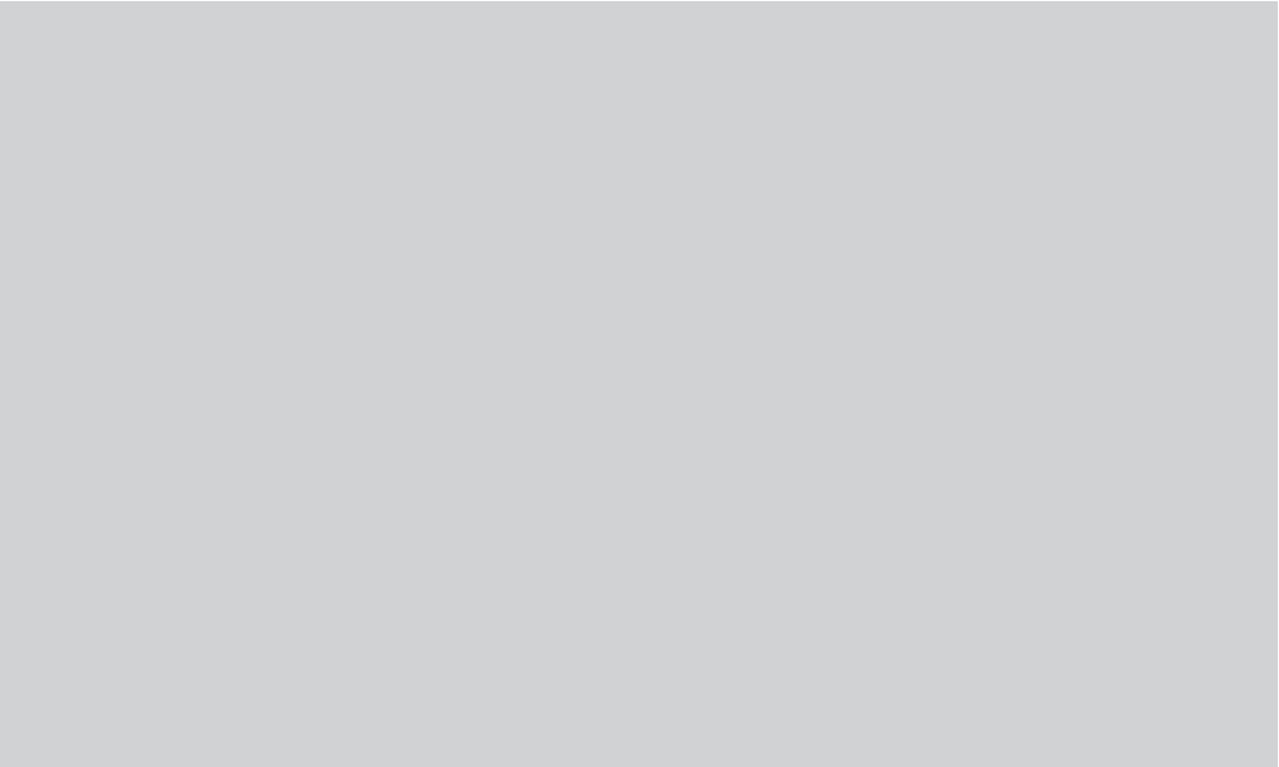
ACCOMPAGNER LES NOUVEAUX AGENTS

Les campagnes de recrutement demandent quelques ajustements. Il est nécessaire que les entretiens de recrutement soient au nombre de deux, y compris pour les postes sans mission d'encadrement. Ces entretiens réclament la présence active des cadres de proximité qui suivront et accompagneront ensuite l'agent au quotidien. Il est important de veiller au cours de ces entretiens à faire s'exprimer le candidat sur ce qui l'attire en bibliothèque, sa vision du métier. Parallèlement, les « recruteurs » doivent lui exposer, de manière compréhensible, le fonctionnement et les objectifs du service. L'encadrant doit également s'efforcer de faire un point sur les connaissances et les savoir-faire qu'il faudra acquérir pour s'intégrer à l'équipe et mener à bien les missions. Cet échange ne permet que d'aborder la surface des choses et ne remplace pas le premier semestre d'expérience, mais il permet de passer un « accord » avec le futur membre de l'équipe, et d'avoir des informations sur l'accompagnement qu'il faudra mettre en place.

Nous ne pouvons pas faire de généralités sur l'intégration de ces agents au sein de l'équipe en place, ni sur le temps nécessaire à la maîtrise de leurs tâches. Nous pouvons cependant constater leur très grande capacité d'adaptation et une réelle motivation à assimiler au plus vite les missions. L'effort d'adaptation est partagé par l'ensemble de l'équipe car le regard extérieur de ces agents s'applique à tous les niveaux de l'organisation. Y compris aux modes de management des encadrants, à la manière d'effectuer les tâches quotidiennes.

L'accompagnement au cours du premier semestre est d'une importance capitale. Il s'agit pendant cette période de permettre à l'agent

⁴ Service en charge des questions de mobilité choisie ou rendue obligatoire pour les agents communaux.



d'être à l'aise face aux publics, de lui donner les clefs de compréhension du métier. Il doit pouvoir envisager son métier de l'intérieur et non plus selon des représentations personnelles, parfois trop idéales, voire fantasmées. Cela lui permettra également de mieux envisager ses besoins en formations. L'accompagnement des six premiers mois est également primordial car l'agent extérieur, faute d'une maîtrise complète, risque de se retrancher sur ce qu'il sait faire, sur la partie du métier de bibliothécaire ayant des similitudes avec les fonctions exercées auparavant (ou les expériences de stages, petits boulots...). Si ce sont ces (nous pourrions écrire «ses») compétences acquises dans un autre domaine qui ont fait la différence lors de l'embauche, elles sont bien envisagées comme un complément aux compétences de professionnel de la lecture publique que ce nouvel agent doit acquérir. Il ne faut pas laisser de côté les questions liées à la gestion de la collection par exemple, au prétexte qu'elles sont plus longues, plus complexes à appréhender. Le risque est grand également d'utiliser ses compétences complémentaires de manière inadaptée, sans coller aux missions. Si utiliser la

photographie pour monter un accueil de classes présente des similitudes avec les activités organisées en milieu socio-éducatif, les objectifs à atteindre sont, eux, très différents et influent sur la nature de l'animation qui devra être proposée. Il faut, le plus vite possible, que ces agents puissent avoir une vue d'ensemble du métier, des missions, du réseau, du lieu. Qu'ils comprennent que tout cela forme un tout cohérent, qu'ils font partie de l'équipe et qu'ils doivent donc remplir l'ensemble des tâches définies par la fiche de poste. L'écueil souvent rencontré est celui de ne pas raccorder les tâches aux missions, de fractionner l'activité en pensant faciliter l'apprentissage.

MONTÉE EN COMPÉTENCES ET SOCLE COMMUN DE CONNAISSANCES

Nous voyons ici que l'accueil d'agents venus de l'extérieur demande d'être solide sur le socle commun de connaissances et nécessite quelques prérequis. D'abord, il faut veiller à l'équilibre entre bibliothécaires de formation, agents en reconversion,



bibliothécaires en devenir. D'autant plus qu'il y a un risque plus important de turn-over dans cette typologie d'équipe. Cet équilibre des équipes permet d'avoir la certitude que le travail quotidien d'accueil, de médiation et de gestion des collections n'est pas menacé. Il est également la garantie d'un bon accompagnement des agents nouvellement arrivés.

Ensuite, l'accueil d'agents venus de l'extérieur exige que soient préalablement mis en place un organigramme et des fiches de poste basés sur le travail collaboratif, la montée en compétences des agents et l'autonomie. La mise en place d'un réseau, puis le développement de groupes de travail ont permis d'instaurer la coopération au sein des médiathèques de Champigny-sur-Marne⁵. Le groupe de travail à inscription libre et sans distinction de grade donne la possibilité à chaque agent de participer au processus réflexif et décisionnel du service. Il instaure également un système de transmission entre agents.

Enfin, il faut veiller à une bonne emprise du socle commun de connaissances. L'ensemble des équipes doit maîtriser un certain nombre de notions liées à la culture territoriale et aux missions des médiathèques de lecture publique. Dans ce domaine, il faut toujours remettre le métier sur l'ouvrage, replacer le cadre, le contexte, et ne jamais manquer le moment d'avoir un échange autour des missions des médiathèques. S'il faut particulièrement veiller à ce que ces notions soient intégrées par les membres extérieurs au monde des bibliothèques, il faut avoir en tête que leur maîtrise ne coule pas de source au sein des équipes plus traditionnelles. Et cela, à tous les niveaux de responsabilités.

Les quatre piliers – collaboration, montée en compétences, autonomie, maîtrise du socle commun –, ajoutés à l'accueil d'agents venus de l'extérieur, permettent aux médiathèques d'avoir une organisation basée sur l'accomplissement des missions. L'organisation en binômes et en groupes de travail, facilitant le débat d'idées et l'échange d'expériences, fait écho aux missions de représentation des différents courants de pensée au sein des collections constituées et de médiathèque comme lieu de rencontres et de débat. L'accueil et la formation d'agents venus d'un autre monde que celui des médiathèques s'apparentent aux missions

d'accueil sans distinction et à la mission de formation tout au long de la vie. Quant à l'organisation en réseau, si elle peut apporter toutes les composantes citées précédemment, elle est la seule à contenir les éléments de mutualisation et de développement qui permettent aux services publics de s'adapter, de faire preuve de qualité et d'innovation dans un contexte, à bien des égards, contraint.

Preuve que l'appropriation du système est réelle : en cette année 2017, les propositions et projets se sont multipliés et diversifiés au sein du réseau des médiathèques de Champigny-sur-Marne. Il est souvent nécessaire de replacer ces projets dans le contexte de nos forces financières et humaines, dans le cadre des politiques culturelles champinoises, dans les objectifs du réseau. C'est pourquoi l'équipe de direction doit régulièrement expliquer que l'on ne va pas pouvoir réaliser tel projet ou que l'on va devoir lui faire prendre une autre direction. Une tâche difficile lorsqu'elle a préalablement demandé aux agents de se lancer, d'essayer, de dépasser les frontières du grade, du lieu, des disciplines. Cette organisation et cet état d'esprit ont permis aux champinois de mieux connaître leurs médiathèques. Certains les fréquentent, en bénéficient par les actions hors les murs ou en coopération avec le réseau culturel municipal⁶. D'autres n'en bénéficient pas directement mais ont dans leur entourage une personne qui les fréquente, voire emprunte pour eux. Enfin, nos publics ont diversifié leurs pratiques et commencent à circuler entre les médiathèques du réseau.

Ainsi, l'accueil d'agents venus de l'extérieur introduit une diversité des points de vue, d'interprétation des missions. Cela permet de proposer différentes postures d'accueil et ainsi de toucher davantage de publics⁷. Ces agents portent un autre regard sur les organisations et les modes de management et poussent les cadres à essayer, proposer, se renouveler. Leur intégration exige cependant des prérequis organisationnels qui éloignent les structures des systèmes « traditionnels » peu enclins à la réalisation des missions. Leur présence permet l'instauration d'une dynamique de l'innovation en lecture publique.

⁵ Plusieurs étapes ont été suivies pour mettre en place cette organisation : création administrative du réseau en 2015, mise en place de l'organigramme et des fiches de poste basés sur le collaboratif, la montée en compétences et l'autonomisation en janvier 2016.

⁶ La Direction des politiques culturelles de la Ville de Champigny-sur-Marne fonctionne également en réseau. Chaque élément du réseau culture est attaché à une discipline ou à un public (le réseau de médiathèques pilote le pôle artistique et de ressources Vie littéraire). Cette organisation permet d'augmenter la diversité et l'accessibilité de l'offre culturelle du territoire.

⁷ Voir Héloïse Courty (dir.), *Développer l'accueil en bibliothèque : un projet d'équipe*, Presses de l'Enssib, 2017, collection « La Boîte à outils », n° 41 (Ndlr).