



BULLETIN DES BIBLIOTHÈQUES DE FRANCE

2026-1

Le travail en bibliothèque, entre défis et aspirations



- 3 **Éditorial • Le travail en bibliothèque, entre défis et aspirations**
 Aurore Cartier et David-Georges Picard
- **L'ADAPTATION AU CHANGEMENT**
- 5 Perspectives historiques du métier de bibliothécaire
 Isabelle Antonutti
- 10 Travailler différemment : l'évolution du télétravail dans les services documentaires. L'ADBU mène l'enquête
 François-Xavier Caillet, Benjamin Gilles et Lucile Pellerin de la Vergne
- 13 *Fast and Curious* : avec ICAR, la médiation numérique passe à la vitesse supérieure
 Joël Aloï, Lucie Bridou et Mélanie Recollin-Bellon
- 19 Évolution du métier de magasinier à l'Université Paris Dauphine – PSL : cartographier, associer et accompagner
 Sarah Morazin-Hameau et Tom Richard
- **LES DYNAMIQUES DE RÉSEAU ET LA CONCERTATION**
- 24 La transversalité appliquée en bibliothèque
 Aurélié Bertrand
- 31 Manager des réseaux de lecture publique : nouveaux enjeux, nouvelles pratiques. Retour d'expérience de la Médiathèque départementale du Puy-de-Dôme (MD63) sur l'utilisation des techniques de Codéveloppement
 Virginie Chevalier et Camille Lefebvre
- 37 Le dialogue social dans nos bibliothèques
 Jean-Arthur Creff
- **LA RÉCONCILIATION ENTRE LE MATÉRIEL ET L'IMMATÉRIEL**
- 41 Travailler à la bibliothèque : renouvellement du rapport aux savoirs et à leur création
 Montserrat Cabrera Zapata
- 46 Le bibliothécaire, architecte de la découvrabilité : médiation humaine face aux enjeux critiques et éthiques des dispositifs algorithmiques
 Lamia Badra
- **LA CULTURE DE L'ACCUEIL ET DE L'OUVERTURE**
- 53 Les reconversions professionnelles en bibliothèque : une opportunité à encourager
 Élise Maacha
- 60 Compétences en bibliothèques territoriales : enjeux actuels et propositions du volet « Former mieux » du plan Bibliothèques
 Lucie Daudin et Géraldine Lucerna
- **RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE ET TRAVAIL « EN SANTÉ »**
- 64 Bibliothèques et bibliothécaires : identités et représentations, un enjeu d'attractivité ?
 Yoann Bourion
- 69 Le « travail bien fait » : l'impensé au cœur des bibliothèques
 Florine Jaosidy

ÉDITORIAL

Le travail en bibliothèque, entre défis et aspirations

Aurore Cartier

Directrice des bibliothèques universitaires, Université Jean-Moulin Lyon-3.
Vice-présidente de l'ADBU (Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation)

David-Georges Picard

Directeur général adjoint de la Bibliothèque publique d'information (Bpi)

À l'heure où l'attractivité des métiers de la fonction publique – et, par extension, celle des bibliothèques – devient un sujet de préoccupation, au moment où la reconnaissance des compétences et la diversité de nos métiers ne rencontrent pas toujours leurs représentations, tandis que l'IA vient questionner nos pratiques professionnelles autant que certaines des valeurs historiquement portées par notre filière, un dossier consacré au travail en bibliothèque nous semblait aussi nécessaire qu'opportun.

Inutile cependant de nier.

Au moment d'amorcer la rédaction de cet éditorial, la tentation de se prêter au jeu de la modernité et d'effectuer un transfert de charge des bibliothécaires responsables de la rédaction d'un éditorial du *BBF* vers une intelligence artificielle nous a effleurés. Après tout, qu'est-ce qui empêcherait, suivant le « tourbillon de la vie » des bibliothèques filant, elle, à la vive allure des transformations dont témoigne ce numéro, que cette mission savante ne fasse l'objet d'une de ces pirouettes favorables à l'automatisation et auxquelles convie un contexte fortement évolutif ?

Songeons aux bénéfices escomptés : le gain de temps et la productivité « brute », l'homogénéisation et la standardisation, l'apport d'un « regard extérieur » et l'exhaustivité, la réduction des coûts de production. Finalement, plutôt qu'une démission, pourquoi ne pas considérer ce transfert comme une optimisation des ressources publiques ? L'argument se tient, la tentation est grande mais elle ne suffit pas à passer outre les turpitudes (peut-être le regretterez-vous d'ailleurs à l'issue de ces lignes).

Mise en abîme des réflexions qui nous ont animés lors de la préparation de ce dossier, ce renoncement à céder présentement à la facilité recoupe très explicitement la question de la valeur ajoutée du bibliothécaire et, par extension, dans ce numéro, de la

bibliothèque dans un environnement saturé en messages textuels, iconographiques et audiovisuels ultra « technicisés ». Chaque nouvelle inflexion dans les pratiques et cadres de travail vient également questionner le lien à ce dernier et aux valeurs qui lui sont associées autant par la finalité de l'action que par le processus de travail lui-même.

Prétendre faire le tour de la question du travail en bibliothèque en un dossier serait faire injure à la richesse de ses expressions et à la pluralité de ses cadres. Il n'est pas non plus ici question de projeter un regard critique sur la profession ou d'en orienter les pratiques à partir d'une approche trop étroite, qui resterait cantonnée à l'évolution des métiers. Dans son intention comme dans sa concrétisation, ce numéro ne pouvait se penser qu'en archipel.

Fruit de sollicitations choisies comme de contributions spontanées, il s'efforce de mettre en lumière à travers ses analyses, retours d'expérience et témoignages, quelques-uns des changements, défis et aspirations touchant aujourd'hui la filière et ses structures. En adoptant une posture d'observateur, il est possible d'aborder chaque article comme autant d'îlots isolés illustrant la réaction d'un milieu donné à l'insertion d'un nouvel usage dans la pratique professionnelle. Pour autant, par-delà la discontinuité apparente des contenus, se dessine, au bénéfice d'une lecture attentive, une cohérence d'ensemble forgée par certaines caractéristiques sous-jacentes du travail en bibliothèque :

- **L'adaptation au changement**, comme en attestent les multiples transformations accompagnant le numérique et leur impact sur notre travail et les pratiques des usagers : évolution des métiers, mise en œuvre du télétravail, nouveaux dispositifs de médiation. La mise en perspective historique d'Isabelle Antonutti, l'analyse de la commission Métiers de l'ADBU (Association française

des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation) sur le télétravail, l'exemple du projet ICAR de la Médiathèque départementale du Doubs, ou encore l'évolution du travail des magasiniers de la bibliothèque universitaire de Paris Dauphine – PSL, sont autant d'illustrations de ces défis répétés et sans cesse relevés.

- **Les dynamiques de réseau et la concertation**, dans la diversité de leurs expressions, à l'image de l'analyse collective portée par les bibliothèques de Savoie sur la transversalité, des démarches de codéveloppement professionnel initiées sous forme d'expérimentation par les coordinateurs de réseaux du Puy-de-Dôme ou des réflexions esquissées par Jean-Arthur Creff sur la place du dialogue social.
- **La réconciliation entre le matériel et l'immatériel** dans notre volonté de faire cohabiter, dans un espace de travail et une offre de service unifiée, collections physiques et numériques, humains et machines. La contribution de Monserrat Cabrera Zapata de la New York Public Library sur l'impact de l'IA sur le rapport aux savoirs et à leur création ouvre, de ce point de vue, des perspectives enthousiasmantes. Elle résonne, par sa recherche de complémentarité entre la dimension physique du travail en bibliothèque et le recours aux algorithmes avec les réflexions et expérimentations décrites par Lamia Badra de l'Université Clermont

Auvergne autour de la « découvrabilité » dont les bibliothécaires resteraient les garants et les architectes.

- **La culture de l'accueil et de l'ouverture**, qui s'exprime en premier lieu dans notre offre de service mais également de manière de plus en plus fréquente dans nos collectifs de travail, au travers des trajectoires de reconversions professionnelles vers la filière bibliothèque, dont Élise Maacha nous livre une analyse passionnante. Comme le souligne la contribution du Service du livre et de la lecture (SLL), cet accueil pose cependant des défis en matière d'intégration et de formation qu'il convient là encore de relever.

Enfin, les contributions de Yoann Bourion, sur les écarts constatés entre la réalité du métier et ses représentations, et de Florine Jaosidy, sur le travail « bien fait » en bibliothèque, nous invitent à une démarche réflexive sur notre relation au travail et à ses expressions tout en identifiant des leviers d'action essentiels en faveur d'une meilleure **reconnaissance de ses réalités et d'un quotidien qui s'exercerait « en santé »**.

Sans prétendre faire le tour de ce vaste sujet, nous espérons donc que ces premières contributions ouvriront la voie à d'autres travaux, à l'instar de ceux actuellement menés par l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) sur l'attractivité de la filière. 🕒

PERSPECTIVES HISTORIQUES DU MÉTIER DE BIBLIOTHÉCAIRE

Isabelle Antonutti

Conservatrice honoraire des bibliothèques et historienne,
membre du laboratoire du Centre d'histoire culturelle des sociétés contemporaines – Université de
Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Si les bibliothèques existent depuis l'Antiquité, le métier de bibliothécaire se structure au XIX^e siècle. Longtemps discrets, ces professionnels jouent un rôle central dans les savoirs. L'article analyse l'évolution de leurs trois fonctions structurantes entre 1870 et 2000 : traitement documentaire, relation au public, gestion des bâtiments.

L'IDENTITÉ de la bibliothèque française se fonde sur un double héritage, celui de la bibliothèque populaire et celui de la bibliothèque savante. Au XIX^e siècle, le bibliothécaire est principalement un érudit, en particulier parce que, depuis les confiscations révolutionnaires, les bibliothèques sont devenues les gardiennes du patrimoine national. Par ailleurs, la lecture publique existe à travers un réseau des bibliothèques populaires fondé par des associations, des coopératives, des communautés religieuses, des patrons ou des syndicats¹. La profession émerge grâce à sa capacité à définir des normes et des méthodes qui mettent en évidence des compétences distinctives qui seront étudiées dans cet article sur une période allant de 1870 à 2000². La première date correspond à l'instauration des examens professionnels, comme le certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire (CAFB), et les années 2000 permettent de saisir les transformations induites par l'arrivée des outils informatiques. L'article explore le métier de bibliothécaire sous trois aspects : la gestion des documents, la conception des bâtiments et l'interaction avec le public. Le travail interne, que les Anglais appellent le « *back-office* »³, devient moins important au fil du siècle, alors que la relation avec le public devient centrale. Pour comprendre l'évolution des fonctions du bibliothécaire, il est nécessaire d'étudier l'évolution des outils et des compétences, en l'illustrant avec les initiatives de professionnels⁴.

Classer, cataloguer

Le classement et l'inventaire des manuscrits et collections issues des confiscations de la Révolution de 1789, puis des biens ecclésiastiques à la suite de la loi de séparation des Églises et de l'État du 9 décembre 1905, occupent le temps et l'esprit des bibliothécaires aux XIX^e et XX^e siècles. Ces derniers établissent et éditent nombre d'inventaires, déployant une intense activité catalographique. Ces tâches obscures balisent les contenus et les connaissances, tout en facilitant l'entrée dans les fonds à un moment où explose l'édition imprimée. La Bibliothèque impériale puis nationale joue un rôle moteur dans ce processus. Léopold Delisle, administrateur, entreprend un immense travail qui conduit à la publication, en 1897, du premier volume du *Catalogue général par ordre d'auteurs des imprimés*. Il entraîne dans son sillage une légion de catalogueurs, recenseurs, rédacteurs. Les fiches étant manuscrites, une belle écriture est alors une qualité indispensable pour réaliser cette œuvre.

Les départements spécialisés (Estampes, Manuscrits, Médailles) nécessitent un haut degré de compétences et les conservateurs connaissent des carrières longues, devenant des experts reconnus. Paul-Martin Bondonis fournit ainsi, en chartiste érudit, un travail considérable au département des Manuscrits de la Bibliothèque nationale (BN) et il s'inscrit dans cette lignée de conservateurs qui consacrent tout leur temps à l'inventaire des fonds et à la bibliographie. Une autre figure de ces bibliothécaires érudits est Jules Cousin. Rentier, il a constitué une collection sur l'histoire de la capitale qu'il lègue à la Ville de Paris, ce qui permet à cette dernière de fonder la Bibliothèque historique de la Ville de Paris. Jules Cousin conçoit un catalogue méthodique qui fait éclater la typologie traditionnelle des documents : il achète des photographies, regroupe dans des dossiers dits « d'actualité » des coupures de presse et des éphémères variés ;

1 Noë Richter, *Les bibliothèques populaires*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 1978.

2 Dominique Varry (dir.), *Histoire des bibliothèques françaises. Tome 3 : Les bibliothèques de la Révolution et du XIX^e siècle : 1789-1914*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2009 (coll. Histoire du livre).

3 En opposition au « *front-office* » qualifié traditionnellement de service public.

4 Isabelle Antonutti (dir.), *Figures de bibliothécaires*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2020 (coll. Papiers).

autrement dit, il constitue une documentation et un patrimoine contemporains. Il crée une classification unique en 160 sections, d'un encyclopédisme pragmatique, où se succèdent des parties chronologiques, topographiques et thématiques⁵.

Les situations sont diverses : à l'École des langues orientales, Colette Meuvret porte une attention particulière à la rédaction du catalogue réalisé en écriture originale, et, avec les différents caractères, le recours à des locuteurs spécialisés est nécessaire. Cette passion pour le catalogage soulève parfois des interrogations. En 1947, Henri-Jean Martin critique la lenteur de ce travail. Bibliothécaire à la BN, il s'adresse ainsi au ministre de l'Instruction publique : « *J'ai l'honneur de vous rendre compte que, depuis deux ans, l'essentiel de mon activité professionnelle consiste à cataloguer les livres de caractère érotique et pornographique des séries Enfer et Flagellation. Je me permets de vous rappeler : que le catalogue auteur de la BN commencé en 1896 n'en est actuellement qu'à la lettre T ; que le catalogue des ouvrages anonymes B n'est pas encore entamé ; que le catalogue des incunables a été interrompu en 1914* »⁶.

Au début du XX^e siècle, l'accès du public aux collections devient une préoccupation croissante. Bien que presque tous les livres de son établissement soient encore conservés dans les réserves, Henri Labrosse, directeur à Rouen, qui a étudié la « nouvelle » bibliothéconomie, réforme les catalogues pour que les lecteurs puissent les utiliser. Dès 1914, il est l'un des premiers, en France, à utiliser la classification décimale. Faciliter la recherche des sources pour les étudiants et les chercheurs est l'objectif principal de Suzanne Briet à la BN, qui crée une salle consacrée aux outils bibliographiques en 1934.

La normalisation internationale du catalogage et des bibliographies constitue l'un des principaux enjeux dans les bibliothèques d'étude de l'après-guerre, mais une véritable révolution intervient à partir des années 1980, lorsque l'informatique transforme la gestion des catalogues. Jean-Pierre Seguin produit le premier exemplaire d'un vidéodisque français pour le département des Estampes à la BN. En 1997, la plateforme Gallica, surnommée « bibliothèque numérique de l'honnête homme », ouvre avec 20 000 titres. Les bibliothécaires s'engagent dans l'informatisation de leur fonds, alors que l'interconnexion des bases pourrait annoncer la fin du catalogage tel qu'il était pratiqué⁷. Une mutualisation s'opère avec la création du Catalogue collectif de France.

La production des données s'avère cruciale pour s'orienter sur le Web. Toutefois, les librairies en ligne ne travaillent pas vraiment en collaboration avec les bibliothèques, qui occupent une place limitée dans la chaîne du document comme fournisseurs de données. Leur expertise bibliographique ne donne lieu qu'à de rares partenariats avec les entreprises privées. Le bibliothécaire, pourtant grand bibliographe, n'a guère su instituer de communauté virtuelle de lecteurs – les plateformes comme Babelio, Booknode, Livraddict, Gleeeph... qui favorisent la production de critiques et avis ; ces recommandations sont devenues centrales dans la circulation des livres⁸. Grâce à l'accessibilité numérique, les documents sont maintenant traités différemment, offrant ainsi une plus grande autonomie aux lecteurs dans leur recherche. Les bibliothécaires se concentrent donc sur la clarification et l'amélioration de l'utilisabilité de ces ressources. Créer une bibliothèque en ligne nécessite encore un travail quotidien composé d'une série de tâches qui s'appuient sur l'expérience des catalogueurs de l'époque de la belle fiche.

Construire des bibliothèques

L'aménagement des bâtiments est une tâche majeure pour les bibliothécaires. Tous les directeurs d'établissement sont responsables de la rénovation ou de la construction de nouveaux espaces. À la fin du XIX^e siècle, les bibliothèques sont souvent exiguës, avec une salle de lecture solennelle couverte de rayonnages qui s'étendent sur les murs. La salle populaire ou salle de prêt est à l'écart, la circulation entre les deux services n'est pas fluide. Les réserves sont fondamentales. Louis Barrau-Dihigo, conservateur à l'Université de Paris, dite la Sorbonne, réforme les magasins et prépare leur extension sur cinq étages pour permettre le stockage d'un million de volumes. Odette Réville dirige quant à elle, à Reims, l'aménagement de la bibliothèque Carnegie. Elle écrit à son professeur Gabriel Henriot : « *Notre nouveau local, qui sera d'une somptuosité toute américaine, est loin d'être achevé et nous nageons dans le provisoire, ce qui manque absolument de charme.* » La dotation Carnegie pour la paix internationale, fondée par le milliardaire Andrew Carnegie, offre à la ville de Reims une somme de 200 000 dollars pour édifier une nouvelle bibliothèque. Elle est construite entre 1921 et 1928 par l'architecte Max Sainsaulieu, dans un style Art déco, ce qui lui a valu une médaille d'or à l'Exposition internationale des arts décoratifs et industriels modernes.

5 Voir la notice « Jules Cousin » par Juliette Jestaz, dans *Figures de bibliothécaires*, op. cit., p. 91.

6 Henri-Jean Martin, *Les métamorphoses du livre : entretiens avec Christian Jacob et Jean-Marc Châtelain*, Paris, Albin Michel, 2004 (coll. Itinéraires du savoir), p. 45.

7 Juliette Doury-Bonnet, « La fin du catalogage ? ! », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2005, n° 1, p. 86-87 En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-01-0086-007>

8 « Lecteurs.com, Babelio, Gleeeph : les internautes sont-ils les nouveaux critiques ? », *Livres Hebdo*, 31 octobre 2021. En ligne : <https://www.livreshebdo.fr/article/lecteurscom-babelio-gleeph-les-internautes-sont-ils-les-nouveaux-critiques>

Le bibliothécaire s'est progressivement imposé comme un partenaire clé, travaillant en étroite collaboration avec les architectes, les spécialistes techniques et les instances de tutelle. L'aventure en Amérique aiguise l'esprit créatif. Les voyages d'études répétés d'Yvonne Oddon aux États-Unis ont contribué à son inspiration pour concevoir une bibliothèque unique pour le Musée de l'Homme, à Paris. Grâce à une bourse de la Fondation Rockefeller en 1934, elle entreprend un périple académique qui la mène dans les bibliothèques prestigieuses de Columbia, de Boston et de Washington. En France, le projet du Musée de l'Homme prend alors tournure ; Paul Rivet, le directeur, veut en faire un établissement d'enseignement populaire. L'agencement de l'espace est pensé pour apporter aux visiteurs l'impression d'un lieu de vie, de proximité. En 1937, la nouvelle bibliothèque est spécialisée et publique, elle est accessible aux chercheurs, mais aussi à tous les publics, c'est une exception dans le paysage culturel. Jusqu'en 1945, l'indigence des bibliothèques est criante. La situation est marquée par l'insuffisance des bâtiments, la réticence des élus, perplexes face aux enjeux de la lecture démocratique, et le manque de moyens financiers⁹.

Les défis sont nombreux dans la conception d'un service. Gabrielle Duprat dirige le projet de construction de la nouvelle bibliothèque du Muséum national d'histoire naturelle, qui dure vingt-cinq ans en raison de retards causés par la guerre, le manque de financement et la difficulté de trouver un terrain adéquat. En 1963, le bâtiment ultramoderne ouvre enfin ses portes dans l'enceinte du Jardin des plantes, avec un système de communication des ouvrages innovant et une capacité de stockage en magasin impressionnante. La conservatrice est à la tête de la plus grande collection documentaire mondiale sur l'histoire naturelle. La mise en œuvre des constructions est souvent très longue. Anne-Marie Bertrand, dans sa thèse sur la décision politique en matière de création de bibliothèques municipales (BM), évoque une durée de vingt-cinq ans entre l'idée première et l'inauguration¹⁰. Ce processus peut s'avérer encore plus long : ainsi, dès les années 1950, Louis Desgraves s'engage dans la conception d'un nouveau bâtiment à Bordeaux, mais ce n'est qu'en 1991 que la bibliothèque de Mériadeck verra finalement le jour. La construction des bibliothèques devient au fil des années un domaine de prédilection. Jean Bleton rejoint la Direction des bibliothèques et de la lecture

publique (DBLP) et il participe à l'aménagement de 254 bibliothèques dans le monde.

Dans les années 1970, l'augmentation du nombre de bâtiments est significative. Les missions se multiplient et les concepteurs composent des espaces hybrides abritant des occupations apparemment antagonistes. L'utilisateur peut s'adonner à une variété d'activités, allant de la lecture et de la consultation à l'écoute de musique et au visionnage de films, en passant par le jeu et la conversation. Chaque activité étant accompagnée d'une ambiance spécifique, concevoir un espace public réussi consiste à donner aux utilisateurs l'occasion de s'approprier les lieux. La bibliothèque traditionnelle évolue vers une médiathèque, un terme qui a été utilisé pour la première fois à Cambrai en 1977. Un modèle qui se définit comme un bâtiment avec des locaux spacieux, lumineux, confortables et peu cloisonnés, une localisation dans le centre-ville, facile d'accès¹¹. La réalisation de bibliothèques est devenue une expertise pour certains cabinets d'architecture, Pierre Riboulet témoigne : « Pour les architectes qui ont eu la chance d'en construire, les bibliothèques figurent toujours parmi leurs plus belles réalisations, les plus maîtrisées, comme si une fine osmose s'opérait entre ce livre, objet précieux entre tous, et la forme qui l'enveloppe et le protège. »¹² Certains bibliothécaires choisissent la fonction d'experts en aménagement en travaillant comme consultants, aidant à la planification initiale pour concevoir ou moduler des espaces culturels. Le bibliothécaire est parvenu à asseoir sa compétence dans ce domaine en sachant collaborer avec les différents métiers et autorités indispensables à la construction ou à la rénovation.

Accueillir les publics

Les bibliothécaires ont donc consacré beaucoup d'efforts à améliorer les espaces et à diversifier les collections. Toutefois, la relation avec le public ne s'est pas inscrite d'emblée comme une activité primordiale, même s'il est désormais évident que l'accueil est au cœur de la profession. Le bibliothécaire se positionne comme un agent au service de l'ensemble de la communauté et l'étude des usages sous-tend les politiques culturelles. Mais cette situation est le fruit d'une longue adaptation, souvent difficile et laborieuse. Les bibliothécaires sont longtemps restés attachés à

9 Graham Keith Barnett, « La léthargie des bibliothèques municipales », dans Martine Poulain (dir.), *Histoire des bibliothèques françaises. Tome 4 : Les bibliothèques du XX^e siècle*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2009 (coll. Histoire du livre), p. 65-103.

10 Anne-Marie Bertrand, *Les villes et leurs bibliothèques : légitimer et décider (1945-1985)*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 1999 (coll. Bibliothèques).

11 Michel Melot, « Le temps des médiathèques », dans Anne-Marie Bertrand et Annie Le Saux (dir.), *Regards sur un demi-siècle : cinquantième du Bulletin des bibliothèques de France*, numéro hors-série du *Bulletin des bibliothèques de France*, 2006. En ligne : <https://presses.enssib.fr/catalogue/regards-sur-un-demi-siecle>

12 Pierre Riboulet, « La nouvelle bibliothèque de Limoges », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n° 70, 1996, dossier « Lieux culturels », p. 96-104. En ligne : https://www.persee.fr/doc/aru_0180-930x_1996_num_70_1_1932

la préservation du patrimoine. Même si, au début du XX^e siècle, l'érudit cède progressivement la place au praticien formé, avec une nouvelle génération qui s'identifie à l'idéal moderniste, et si les bibliothèques populaires¹³ sont peu à peu intégrées dans les BM, les distinctions entre les sections « Études » et « Prêts » sont lentes à s'estomper. La plupart des bibliothèques connaissent une division claire entre ces deux services, les personnels et les publics de l'étude et du prêt ne se rencontrent guère. En effet, un nombre restreint de professionnels souscrivent aux vues d'Eugène Morel – « *le triple but de la librairie publique : enseigner, renseigner, distraire* » –, à l'instar d'Henri Vendel, à Châlons-sur-Marne, qui multiplie les initiatives pour sensibiliser et fidéliser le public avec des causeries et un cercle des lecteurs. La majorité reste très conservatrice et ne dispose pas de moyens suffisants pour envisager un élargissement des activités¹⁴. Cependant, ce modèle de la *public library* anglo-saxonne gagne en popularité. Après la destruction de la bibliothèque de Douai en 1944, le maire reçoit une lettre ministérielle qui pose les principes du futur établissement : « *Une bibliothèque moderne ne doit pas être un sanctuaire réservé à l'élite, mais s'adresser à tous [...] La future bibliothèque qui réunira dans le même local, les deux services de lecture savante et de lecture populaire.* »¹⁵

En 1945, la création des bibliothèques centrales de prêt (BCP) accélère l'idée du libre accès avec les bibliobus en tournée dans les zones rurales qui vont à la rencontre de nouveaux publics¹⁶. Les BCP multiplient les partenariats dans le milieu scolaire, alors que le nombre de sections jeunesse augmente dans les BM. L'arrivée des enfants dans les bibliothèques est un facteur important de diversification et d'ouverture à d'inédites activités. Des personnages de fiction contribuent aussi à renforcer le rôle de la bibliothèque en tant qu'instrument d'émancipation, à l'instar de Martin Eden, qui parvient à s'élever au-dessus de son statut de marin pauvre grâce aux

livres¹⁷. Quand, en 1960, Georges Pompidou, alors Premier ministre, déclare que, concernant les bibliothèques, tout reste à faire, les BCP desservent 10 % de la population et 4 % des Français sont inscrits en BM. Cet extrait du roman d'Annie Ernaux, *La place*, donne une juste description de l'accueil dans les années 50 : « *Un dimanche après la messe, j'avais douze ans, avec mon père j'ai monté le grand escalier de la mairie. On a cherché la porte de la bibliothèque municipale. Jamais nous n'y étions allés. [...] C'était silencieux, plus encore qu'à l'église, le parquet craquait [...]. Deux hommes nous regardaient venir depuis un comptoir très haut barrant l'accès aux rayons. Mon père m'a laissé demander : « On voudrait emprunter des livres. » L'un des hommes aussitôt : « Qu'est-ce vous voulez comme livres ? » À la maison, on n'avait pas pensé qu'il fallait savoir d'avance ce qu'on voulait, être capable de citer des titres aussi facilement que des marques de biscuits.* »¹⁸

Comme l'écrit Anne-Marie Bertrand, « *l'évolution des bibliothèques municipales est si lente qu'elle est pour ainsi dire immobile jusqu'en 1960* »¹⁹. À l'apogée des Trente Glorieuses, les conditions sociales et économiques sont plus favorables, la civilisation des loisirs s'annonce. La culture va progressivement devenir un enjeu symbolique et économique de premier plan. Différents facteurs accélèrent les mutations culturelles : l'urbanisation, l'allongement de la scolarité, l'élévation générale du niveau de formation, l'augmentation des temps de loisirs, le développement de l'industrie culturelle et du tourisme. De nouvelles pratiques s'installent : « *Depuis 1968, de nouveaux modes d'action ont été tentés [...] des constructions de conception moderne favorisent l'accueil des enfants et des adultes ; de plus en plus nombreux, de jeunes bibliothécaires, attirés par l'aspect éducatif et social du métier, apportent un concours ardent et efficace. La bibliothèque élargit sa mission à l'éducation permanente et à l'animation culturelle.* »²⁰ Fortes de ces nouvelles missions, les BM développent les services « hors les murs » : bibliothèques de rues, de prisons, d'hôpitaux, d'entreprises.

Au début du XXI^e siècle, les bibliothèques sont devenues le plus grand réseau culturel, non seulement par leur nombre (16 500), mais aussi par leur couverture géographique. Toutefois, moins de 25 % de la population est inscrite dans une bibliothèque, même si plus d'un tiers de la population y fait régulièrement des visites. Une relation fluide, distancée mais attentive, semble s'être nouée avec les usagers : « *Quand c'est jour de bibliothèque, je me lève sereine,*

13 Au début du XX^e siècle, il existe plus de 10 000 bibliothèques populaires dans des lieux très divers. La lecture publique est assumée par la sphère associative, syndicale, patronale et religieuse à travers ces établissements qui fonctionnent avec plus ou moins d'efficacité dans quasiment tous les quartiers des grandes villes et dans presque chaque village.

14 Hind Bouchareb, *Penser et mettre en œuvre la lecture publique : discours, débats et initiatives (1918-1945)*, thèse de doctorat, Université de Lyon, 2016. En ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67257-penser-et-mettre-en-oeuvre-la-lecture-publique-discours-debats-et-initiatives-1918-1945.pdf>

15 Isabelle Antonutti, « Les collections des bibliothèques municipales de lecture publique ont-elles prolongé celles des bibliothèques populaires ? », dans Agnès Sandras (dir.), *Des bibliothèques populaires à la lecture publique*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2014 (coll. Papiers). En ligne : <https://doi.org/10.4000/books.pressesenssib.12518>

16 Bertrand Calenge, « Les bibliothèques centrales de prêt : naissance de la lecture publique rurale », dans Martine Poulain (dir.), *Histoire des bibliothèques françaises. Tome 4 : Les bibliothèques du XX^e siècle, 1914-1990*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2009, p. 399-428. En ligne : <https://doi.org/10.3917/elec.verne.2009.02.0399>

17 Jack London, *Martin Eden*, Paris, Gallimard.

18 Annie Ernaux, *La place*, Paris, Gallimard, 1984.

19 Anne-Marie Bertrand, *Les villes et leurs bibliothèques...*, op. cit.

20 Alice Garrigoux, *La lecture publique en France*, Paris, La Documentation française, 1972. En ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/48777-notes-et-etudes-documentaires-n-3948-la-lecture-publique-en-france>

*les doutes et les soucis écartés pour la journée. [...] Tant qu'il y aura des bibliothèques, je viendrai y trouver, une table, une prise, du silence. Un lieu où on ne vous vend rien ; on ne vous prend rien ; on ne vous oblige à rien. »*²¹

Conclusion

Ce panorama historique du métier met en évidence une profonde transformation des fonctions entre 1870 et l'an 2000. Cette évolution illustre les défis rencontrés par les professionnels et les réponses apportées face aux changements socio-économiques et technologiques. Si le temps des sinécures est fini, il n'en demeure pas moins des interrogations. Le métier de bibliothécaire est-il celui d'un intellectuel, d'un médiateur ou d'un technicien ? Cette

question est constamment soulevée²². Mais, au-delà des controverses, la majorité des spécialistes s'identifient à certaines valeurs communes. Cette profession est animée par certains principes : l'information et la culture sont des biens publics qui doivent être accessibles à tous. Loin de l'héroïsme, simple héraut, le bibliothécaire défend le souci de la véracité, de l'intégrité des savoirs et du bon déroulement du service public. Il cherche constamment à optimiser les méthodes et les procédures de travail. Aucun modèle, mais un continuum de tâches posées à la fin du XIX^e siècle qui s'adaptent. En 1906, l'Association des bibliothécaires de France (ABF) est fondée pour améliorer la cohésion et la concertation des professionnels. Un siècle plus tard, le positionnement a évolué, le code de déontologie adopté par cette association en 2023 pose que « *le bibliothécaire est d'abord au service des usagers* ». 

21 Estelle Flory, « Asile », dans Romain Boissié (dir.), *D'une bibliothèque à l'autre*, Paris, La Manufacture des livres, 2025.

22 Anne-Marie Bertrand, « L'identité professionnelle des bibliothécaires », intervention dans le cadre des journées d'étude de l'ADBDP (Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt) à Vanne, en 2003.

TRAVAILLER DIFFÉREMMENT : L'ÉVOLUTION DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES SERVICES DOCUMENTAIRES

L'ADBU mène l'enquête

François-Xavier Caillet

Direction des bibliothèques, de l'information et de la science ouverte, Université Paris-Saclay

Benjamin Gilles

Direction des bibliothèques, Université de Picardie Jules-Verne.

Pliote de la commission Métiers de l'ADBU (Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation)

Lucile Pellerin de la Vergne

Service commun de la documentation, Université de Lille

La dernière enquête « Télétravail réglementé dans les bibliothèques de l'ESR » a été lancée, fin 2025, auprès des adhérents de l'Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU). Elle a été complétée par un peu plus de 80 services. Cette enquête, composée de 32 questions, s'articulait autour de 5 thématiques : le télétravail dans le service, un focus par catégorie, l'accompagnement, la formation et l'organisation.

SIX ANS après le Covid qui a constitué un formidable accélérateur au déploiement du télétravail dans le monde professionnel, on observe aujourd'hui une tendance à la contraction de ce mode d'activité dans certaines grandes entreprises. À ce jour, la fonction publique qui agit parfois de manière mimétique avec le management installé dans ce type d'entreprises ne semble pas encore concernée par ce mouvement.

Le télétravail entre dans la fonction publique par la loi du 12 mars 2012¹, mais c'est surtout à partir du décret du 11 février 2016² qu'un cadre se fixe. Avant la pandémie de 2020, les établissements de l'enseignement supérieur public sont peu nombreux à déployer le dispositif, même si parfois des expérimentations ont été menées dans les services documentaires dès janvier 2015. Le Covid incorpore massivement le télétravail dans les pratiques de gestion et dans l'organisation des services, et l'accord du 13 juillet 2021³ acte sa mise en œuvre et les évolutions réglementaires et

prévoit, pour les employeurs publics, l'ouverture de négociations en vue de décliner l'accord-cadre.

C'est dans ce contexte de démarrage du télétravail dans les établissements de l'ESR [enseignement supérieur et recherche] que l'ADBU s'intéresse, début 2022, à la place du télétravail dans les bibliothèques. L'objectif est alors de dresser un premier état des lieux, hors dispositifs exceptionnels et hors contexte de crise sanitaire. Il s'agit d'évaluer la place prise par cette nouvelle façon de travailler, de tenter d'évaluer les conséquences en termes d'organisation et de gestion des équipes. Le télétravail s'est progressivement ancré dans les organisations, et ses modalités de mise en œuvre et d'appréhension par les cadres et les agents ont évolué depuis son installation. La nouvelle enquête lancée par la commission Métiers de l'ADBU en septembre 2025 répond à cette volonté de mesurer, quatre ans plus tard, l'avancée de cette mise en œuvre.

Les résultats de la dernière enquête se lisent seuls, comme un instantané de la situation dans les services documentaires. Mais ils prennent un intérêt supplémentaire lorsque l'on ajoute le point de départ de 2022. C'est cet exercice que nous proposons, de manière impressionniste, car le dépouillement complet de l'enquête 2026 n'est pas encore achevé.

1 https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000038923426

2 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032036983/>

3 <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045464407>

2022, le point de départ

Lancée début janvier 2022, l'enquête « Le télétravail dans les bibliothèques de l'ESR » est adressée aux 130 directions des services documentaires ; 58 réponses sont exploitées, qui permettent de dessiner, en matière de restitution, des tendances fortes⁴, et d'autant plus que, à cette époque-là, peu d'établissements ont fait le bilan ou établi des retours d'expérience du dispositif. La première réponse met en lumière l'implantation massive du télétravail dans les bibliothèques, après un temps d'expérimentation à plus ou moins grande échelle. La seconde montre un encadrement généralisé du dispositif au travers de l'adoption de chartes d'établissements qui ont parfois fait l'objet d'aménagements par les services de documentation (un tiers des répondants) sous la forme de protocoles spécifiques.

Les impératifs de service public (amplitude d'ouverture des bibliothèques, tenue des postes d'accueil et de renseignement...) ont souvent conduit les services à limiter le nombre de jours télétravaillables par rapport au nombre prévu par l'établissement. La dimension plus restrictive du télétravail en bibliothèque par rapport au cadre fixé s'observe également au niveau du type de forfait autorisé (fixe/flottant). Les structures documentaires sont ainsi moins enclines que leur établissement à accorder du télétravail fixe et flottant et fixe ou flottant. Elles privilégient, en revanche, le télétravail fixe ou flottant uniquement. Les considérations liées au service public expliquent ces orientations, mais pas seulement. Les problématiques de prévisibilité et d'adaptabilité du télétravail et de taille d'équipe jouent également un rôle dans les modalités de mise en œuvre.

Les bibliothèques ont également tendance à appliquer des cadres d'exclusion du télétravail. Si 15 % des établissements interdisent le travail hors du service certains jours, 33 % des bibliothèques appliquent cette limitation. Les besoins de service public imposent cette nécessité, mais la dimension organisationnelle entre également en ligne de compte : il s'agit, en excluant certains jours, certaines périodes comme les vacances scolaires, et certains services en raison de leur taille ou de leur configuration, de ne pas entraver la gestion du service (tenue des réunions, animation des collectifs de travail). Le corps des magasiniers (absence ou insuffisance de tâches télétravaillables, autonomie, équité) ou certaines missions (service public, traitement documentaire, équipement des collections) peuvent être exclus du dispositif. Ces pratiques concernent 56 % des services, lesquels, plus généralement, limitent la quotité de télétravail des managers afin de ne pas fragiliser l'encadrement.

Plus de la moitié des établissements (54 %) ayant répondu à l'enquête indiquent ne pas avoir de liste ou de cartographie des activités télétravaillables. Pour ceux qui en disposent, les outils ont été conçus par les DRH ou par le service documentaire, ou extraits des fiches de poste ou des comptes rendus d'entretien professionnel.

Les nécessités de service, le besoin de maintenir un cadre collectif de travail, le surcroît de travail, et le fait qu'une partie des agents se trouvent exclus du dispositif en raison de l'absence de tâches effectuelles à distance (le télétravail concerne nettement les emplois de catégorie A et B), ressortent comme les facteurs principaux de tension autour du télétravail ; une situation rapportée par 49 % des services ayant répondu à l'enquête.

Quatre ans après, une place consolidée

Afin de pouvoir comparer les situations dans les services, le questionnaire de l'enquête 2026 reprend la trame de la version 2022 (effectifs concernés, modalités, conséquences sur le service, perception sur les équipes), tout en cherchant à en gommer les imperfections, comme le recueil des effectifs des bibliothèques qui n'avait pas été collecté dans la précédente enquête, et en intégrant les éléments d'évolution constatés depuis quatre ans (place du télétravail dans les collectifs, utilisation des bureaux...). L'enquête collationne enfin plus de répondants (82) qu'en 2022, même si tous n'ont pas répondu à la totalité des questions.

La version 2026 confirme la forte implantation du télétravail dans les services. Elle permet en effet d'estimer que 45 % des agents des services documentaires en bénéficient. Par rapport à l'enquête de 2022, cette part des effectifs de télétravailleurs est jugée stable par 55 % des répondants et elle est en augmentation pour 40 % d'entre eux. Il y a ainsi très peu de situations où les modalités de télétravail, ou bien ses quotités, ont été revues à la baisse. La consolidation du dispositif a des conséquences dans la gestion des espaces internes. Des bibliothèques ont ainsi fait le choix de mettre en place un partage des bureaux, d'aménager des salles et espaces de réunion cloisonnés et de doter les postes de travail en équipements informatiques.

La dernière enquête conforte également les limitations fixées en 2022, que ce soit au niveau du forfait fixe/flottant ou au fait de privilégier plutôt uniquement l'un ou l'autre. Les services documentaires continuent à être plus restrictifs que leurs établissements (70 % des répondants) : le nombre de jours télétravaillables est plus réduit en raison des besoins de service public. Cette nécessité conduit 29 % des répondants à exclure certaines périodes (vacances scolaires, vacances universitaires, ponts). En règle

⁴ https://adbu.fr/wp-content/uploads/2022/06/ADBU_Enquete_Teletravail_2022.pdf

générale, le nombre de jours est de moitié inférieur à ce qui est prévu par la charte de l'établissement. La volonté de maintenir un collectif est également avancée comme motif à cette limitation, mais de manière moins prononcée qu'en 2022. Peut-être faut-il voir dans cette moindre expression une pratique du télétravail qui est complètement sortie d'une courbe d'expérimentation encore à l'œuvre en 2022. Le fait d'exclure certains jours de la semaine, par exemple – ce qui n'était pas le cas précédemment –, témoigne probablement de cet apprentissage.

Inséré dans le mode de fonctionnement et de gestion normal du service, le télétravail a conduit une courte majorité des répondants à modifier l'organisation du service public. Pour ceux-ci, il s'agit de faire un effort de planification des plages de service public, de reporter le temps de service public sur d'autres catégories, ou d'accroître le temps de service des agents qui télétravaillent les jours où ils sont présents dans le service. Les conséquences sur la gestion du service public sont d'autant plus prégnantes que la part du télétravail, en quatre ans, s'est accrue pour un tiers des répondants. Elle concerne 71 % des cadres et 22 % des magasiniers.

Cette place plus forte n'a pas entraîné un besoin de formalisation accrue de la part des établissements. Les services documentaires ne sont guère plus nombreux en 2026 (41 % des répondants) qu'en 2022 (39 % des répondants) à disposer d'outils et de cartographies des activités télétravaillables. En revanche, la présence de ces missions dans les fiches de poste s'est généralisée.

Si le télétravail apparaît donc comme faisant aujourd'hui partie intégrante de l'organisation, seuls 17 % des répondants estiment que le télétravail a des conséquences favorables sur l'organisation, la gestion des bureaux, ou ôte de la fatigue liée aux déplacements et facilite la concentration ; 58 % des répondants considèrent que les effets sont plutôt défavorables : accroissement des tensions sur le service public, difficultés à trouver des dates communes pour réunir les équipes, ou encore diminution des échanges informels. Les répondants pointent également les conséquences négatives en termes de communication interne.

Ces effets mesurés par les chefs de service s'inscrivent dans un contexte où les tensions liées au télétravail sont moins fortes (28,5 % des répondants) dans les équipes. Il faut certainement voir dans l'évolution de cette tendance à la fois une acceptation plus généralisée des conditions de télétravail, une résorption du sentiment d'iniquité en raison de l'extension catégorielle du télétravail, mais aussi probablement les effets d'une définition claire des activités dans les fiches de poste ou dans les documents.

Le dépouillement de l'enquête 2026 est certes inachevé, mais un constat peut d'ores et déjà être avancé : la consolidation du télétravail dans les services documentaires. Celui-ci reste surtout un mode de travail particulièrement adapté pour les catégories A et B, mais les réponses montrent une tendance à une ouverture aux magasiniers un peu plus grande qu'en 2022. Cette ouverture n'est pas synonyme de répartition catégorielle égalitaire car toutes les missions des agents ne sont pas transposables à l'extérieur de la bibliothèque et l'activité des magasiniers reste fortement marquée par le service public et son besoin de présence physique. C'est d'ailleurs l'activité du service qui subit le plus d'effet de la généralisation du télétravail. Ce dernier a très souvent conduit les services à devoir modifier l'organisation du service public et semble avoir aussi fragilisé la cohésion des équipes.

Reconnu comme un facteur d'attractivité lors des recrutements, le télétravail génère moins d'incompréhension et de sentiment d'iniquité qu'en 2022 – ce qui témoigne d'une forme d'acculturation des équipes au dispositif et d'entrée dans le quotidien du cadre de travail. Mais la permanence ou la pérennité du dispositif interroge dans le contexte actuel de contraction de la masse salariale que connaissent beaucoup d'établissements de l'enseignement supérieur. Si les services souhaitent maintenir l'amplitude des horaires d'ouverture, un des chevaux de bataille des établissements et du ministère, le maintien de certaines modalités de télétravail (nombre de jours...) risque d'être difficilement compatible. ☺

FAST AND CURIOUS: AVEC ICAR, LA MÉDIATION NUMÉRIQUE PASSE À LA VITESSE SUPÉRIEURE

Joël Aloï

Chargé de développement numérique à la Médiathèque départementale du Doubs

Lucie Bridou

Directrice de la Médiathèque départementale du Doubs

Mélanie Recollin-Bellon

Responsable de la formation et chargée de la communication à la Médiathèque départementale du Doubs

La Médiathèque départementale du Doubs propose, depuis janvier 2026, un nouveau service : ICAR. Ce bus numérique, à la différence d'un bibliobus classique, n'embarque pas de collections physiques mais des outils numériques. Son objectif est double : lutter contre la fracture numérique, et accompagner la montée en compétence des bibliothèques du réseau.

L'ESSOR des technologies numériques ces dernières années impacte fortement les usages et la profession de bibliothécaire. Ceci est d'autant plus vrai depuis l'apparition des intelligences artificielles génératives. Les bibliothèques voient leurs missions et leurs modes de médiation évoluer, et se doivent de répondre à l'évolution des pratiques de la société concernant le numérique culturel.

La Médiathèque départementale du Doubs s'efforce d'accompagner les bibliothèques de son réseau dans ce virage numérique : nouvelles attentes des publics, formation des professionnel·les et bénévoles, valorisation des nouvelles pratiques culturelles... Elle propose ainsi, depuis janvier 2026, un nouveau service : ICAR, bus numérique innovant qui circule sur le territoire pour lutter contre la fracture numérique et former les bibliothèques du réseau à la médiation culturelle en lien avec le numérique.

I comme innovation : l'origine du projet

Un projet inscrit dans le Schéma départemental de lecture publique

En 2023, le Département du Doubs adoptait son Schéma départemental de lecture publique pour la période 2023-2030. Ce dernier se décline en trois axes principaux :

- renforcer la proximité en desservant l'ensemble de la population ;

- élargir les périmètres d'action de la Médiathèque départementale ;
- proposer un maillage culturel innovant.

Ces axes participent tous d'un même objectif : adapter les services proposés par la Médiathèque départementale aux défis du XXI^e siècle, ou pour détourner les axes du plan Bibliothèques : ouvrir plus aux nouvelles pratiques, offrir plus, mieux former. Dans cet objectif, la Médiathèque départementale a pu contractualiser avec la DRAC (Direction régionale des affaires culturelles) Bourgogne Franche-Comté dans le cadre d'une Bibliothèque numérique de référence. Ce projet ambitieux, fortement soutenu par l'État, a permis de doter le service d'un SIGB (système intégré de gestion de bibliothèque) destiné à être mutualisé avec les bibliothèques du réseau départemental, d'un nouveau portail, et de renforcer la formation des professionnel·les et bénévoles du territoire concernant le numérique. L'une des actions prévues dans le cadre de la Bibliothèque numérique de référence est la mise en place d'un bus numérique permettant de proposer une offre de médiation numérique adaptée à chaque commune.

En effet, le réseau de bibliothèques du Doubs est caractérisé par une très forte présence de bénévoles : en 2023, le département comptait 861 bénévoles pour 76 salariés (soit 92 % de bénévoles). La plupart étant peu acculturé·es au numérique, il était important de proposer un outil permettant à la fois l'information en direct des usager·es des bibliothèques et la

Figure 1. Le bus numérique ICAR



Photo : département du Doubs – Benoît Grosjean

formation des bibliothécaires sur place. Ce développement de l'« aller-vers » permet de lever des freins et d'accompagner chacun-e vers le numérique culturel. Les bibliothèques du Doubs sont pour certaines situées dans d'autres équipements de la commune (mairie ou école principalement). L'arrivée devant la structure d'un véhicule très coloré, visible, a donc aussi pour objectif d'améliorer la visibilité de la bibliothèque dans la commune et d'en faire mieux connaître les services.

S'inspirant de L'Atelier mis en place par la Bibliothèque départementale de la Meuse, ICAR en diffère cependant par le format – plus petit, pour pouvoir être conduit avec un permis classique –, ainsi que par le contenu – il ne dispose pas de collections physiques, mais uniquement du matériel nécessaire à l'action culturelle numérique.

Un équipement coconstruit avec le prestataire

Le recours à l'UGAP (Union des groupements d'achats publics) a permis de sécuriser l'acquisition du véhicule et de s'inscrire dans un cadre administratif clair. Mais, dans les faits, c'est bien le travail avec le constructeur qui a été décisif.

ICAR a été conçu et aménagé par le groupe Gruau, spécialiste de la transformation de véhicules utilitaires. Très rapidement, les échanges ont

dépassé la simple commande : il a fallu traduire des besoins encore en partie expérimentaux en solutions concrètes. Comment faire tenir, dans un espace contraint, à la fois des outils numériques, des temps de formation et des actions de médiation ? Comment rendre cet espace accueillant sans perdre en robustesse ?

C'est dans ce dialogue que le projet a pris forme. Le résultat est un véhicule compact mais adaptable, pensé pour des usages variés et parfois intensifs. On est loin d'un aménagement standard : ICAR est un outil conçu sur mesure, à l'intersection de contraintes techniques très réelles et d'ambitions culturelles fortes.

C comme coopération : une itinérance construite avec les bibliothèques

Un aménagement polyvalent au service des usages

Sur le terrain, c'est la modularité qui fait la différence. ICAR n'a pas une seule fonction : il change de visage selon les besoins.

À l'intérieur, tout est pensé pour cette souplesse : plans de travail amovibles, assises modulables, équipements mobiles. À l'extérieur, le bus dispose également d'un dispositif favorisant l'animation hors les

murs : écran visible depuis l'espace public, auvent, éclairage. Cette ouverture permet d'investir l'espace public, de capter des publics éloignés et de transformer tout emplacement en lieu de médiation culturelle.

Cette capacité à s'adapter rapidement est essentielle, car les publics, eux aussi, sont très divers : bibliothécaires, enseignant-es, scolaires, habitant-es, publics éloignés du numérique. En fonction des interventions, le bus peut devenir salle de formation avec postes informatiques, espace de projection, lieu d'atelier ou encore support d'animation plus informelle. Les transformations sont rapides : on replie, on déplace, on réorganise (voir encadré « Une programmation itinérante » en fin d'article).

Figure 2. ICAR en intervention devant un collège



Photo : département du Doubs – Benoît Grosjean

Un concentré d'outils pour la médiation numérique

ICAR ne fonctionne pas comme un bibliobus classique. Il n'embarque pas de collections physiques, mais des outils :

- des ordinateurs, tablettes et liseuses pour la découverte des ressources numériques ;
- un écosystème de jeux vidéo (consoles et jeux) mobilisable dans une logique culturelle et éducative ;
- des outils de fabrication numérique (imprimante 3D, découpeuse vinyle) permettant des ateliers de création ;
- du matériel de captation et de production (audio, vidéo, fond vert) pour des projets participatifs ;
- des dispositifs immersifs, comme des casques de réalité virtuelle ;
- des contenus culturels numériques, incluant expositions interactives et ressources patrimoniales.

Ce choix est important. Beaucoup de bibliothèques n'ont ni l'espace, ni les moyens, ni parfois l'assurance nécessaire pour se lancer seules dans ce type d'équipement. ICAR joue alors un rôle d'accompagnement au changement et de montée en compétence. À ce titre, le bus fonctionne comme un laboratoire mobile, mais aussi comme un outil de mise en confiance.

Un levier pour redéfinir la bibliothèque

L'enjeu ne se limite pas à proposer des animations. ICAR s'inscrit dans une démarche plus large d'accompagnement du réseau. En favorisant l'expérimentation, le dialogue et la co-construction, il participe à redéfinir la bibliothèque comme un espace de pratiques et d'apprentissage. Un lieu qui ne se limite plus à ses murs, mais qui s'inscrit pleinement dans les dynamiques territoriales et les usages contemporains.

Au fil des usages, ICAR dépasse largement son statut d'équipement. Il met en lumière des évolutions déjà à l'œuvre : une relation aux usager-es plus directe, plus interactive.

Plus largement, il ouvre des questions qui dépassent le seul dispositif : quelle place pour la médiation numérique dans les bibliothèques aujourd'hui ? Comment accompagner les équipes dans ces transformations ? Comment maintenir un équilibre entre innovation, accessibilité et ancrage territorial ? Comment permettre aux usager-es des bibliothèques de construire un point de vue citoyen sur le numérique ?

A comme accompagnement : une réponse à des pratiques en évolution

L'innovation numérique infuse toutes les sphères de la vie sociale et est source de profondes mutations. Ces dernières rendent nécessaires de comprendre ces nouveaux usages, de les décrypter et de les anticiper pour mieux y répondre.

S'adapter à l'évolution des pratiques culturelles des usager-es

Les transformations induites par l'innovation numérique sont aussi à l'œuvre dans la sphère culturelle : les plateformes de streaming captent l'intérêt des publics, environ 50 % des Français-es déclarent utiliser l'intelligence artificielle¹ et 70 % des Français-es se déclarent joueur-ses de jeux vidéo²... Le constat est clair, les pratiques culturelles des Français-es évoluent et le numérique en est une des premières causes.

Les publics des bibliothèques ne font pas exception. Ils ont une attente forte d'offre culturelle plus variée, disponible et renouvelée, complémentaire à la consultation ou au prêt de documents dans leur bibliothèque.

1 Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc), *Baromètre du numérique, édition 2026*, apport publié en février 2026. Disponible en ligne : <https://www.credoc.fr/publications/barometre-du-numerique-2026-rapport>

2 Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs (SELL) / Médiamétrie, *Les Français et le jeu vidéo*, rapport publié en septembre 2025. Disponible en ligne : https://afjv.com/news/11790_etude-mediametrie-sell-francais-jeux-video-2025.htm

Le bus numérique ICAR est une réponse à cette attente. Il permet aux usager-es de découvrir et d'expérimenter des ressources mais aussi des outils numériques. Par les animations qu'il propose, les participant-es testent l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle ou la réalisation de podcasts. Cela permet aux usager-es d'acquérir des connaissances et une pratique de ces innovations. Ces médiations sont des occasions de se questionner et d'échanger afin de construire un regard critique.

L'installation d'ICAR dans une commune permet de créer un événement, d'attirer l'œil et d'inviter tous les publics, usager-es ou non des bibliothèques, à pousser ses portes. En se déplaçant au plus près des publics, il est une réponse aux inégalités sociales et territoriales.

Accompagner les bibliothécaires du réseau départemental vers le numérique

Le métier de bibliothécaire est profondément modifié avec l'usage du numérique et il est indispensable pour les médiathèques départementales d'accompagner ce changement. Consciente de ce besoin, la Médiathèque départementale du Doubs propose depuis plusieurs années des formations autour du numérique (IA en bibliothèque, parentalité numérique, écologie et numérique, jeu vidéo, découpeuse vinyle, valoriser les ressources numériques). En 2025, celles-ci ont été suivies par 91 bibliothécaires

salarié-es ou bénévoles. Ces formations jouent un rôle de sensibilisation au numérique. Les bibliothèques ayant suivi une ou plusieurs formations en 2025 ont ainsi davantage demandé la venue d'ICAR dans leur commune en 2026.

Le bus numérique ICAR participe à cet accompagnement. Les interventions proposées sont pensées pour être utiles aux équipes : on teste des outils, mais surtout on apprend à s'en servir, dans des conditions réelles. L'objectif est que les bibliothécaires puissent ensuite s'en emparer, selon leurs besoins. Cela passe par de la formation, mais aussi par l'observation, l'échange, le droit à l'essai... et parfois à l'erreur. ICAR devient ainsi un outil de formation au service de la montée en compétence des bibliothécaires, professionnel-les comme bénévoles. La plupart des outils présents dans ICAR sont également empruntables auprès de la Médiathèque départementale, au même titre que les expositions ou tapis à histoires. Ainsi, une animation testée dans ICAR par l'équipe d'une bibliothèque peut être reconduite à plus grande échelle en empruntant le matériel correspondant. Un tournoi de jeu vidéo a connu un fort succès ? La même console peut être mise à disposition de la bibliothèque pendant un à deux mois, permettant de fidéliser le public ciblé.

Le bus facilite également les collaborations sur le territoire. Il est souvent un point d'entrée pour travailler avec des collègues, des structures sociales ou d'autres services départementaux. En se déplaçant, il

Figure 3. Intérieur d'ICAR en configuration formation



Photo : département du Doubs – Benoît Grosjean

crée des occasions de rencontre, et permet de tisser des partenariats.

Témoignage d'une bibliothèque de réseau

Évelyne • Bibliothécaire à L'Isle-sur-le-Doubs :

« Alors que le numérique est de plus en plus présent dans le quotidien, la population n'a pas toujours accès à toutes les ressources possibles et les petites bibliothèques n'ont pas les moyens d'investir dans le matériel (tablettes, ordinateurs, casques VR, Imprimante 3D...) et les logiciels. L'aide de la Médiathèque départementale est indispensable pour lutter contre la fracture numérique.

Le bus numérique ICAR est une aide formidable. Son aspect extérieur attire l'œil, attise la curiosité et donne envie d'entrer. Évolutif, son aménagement intérieur s'adapte à l'activité. Le grand écran permet de suivre ensemble certaines activités alors que les tablettes permettent un travail individuel.

Avoir un médiathécaire qui propose des ateliers diversifiés, qui les encadre est parfait quand on n'a pas les connaissances suffisantes pour le faire. Découvrir l'IA, visiter virtuellement un musée, créer un podcast ou un film en stop motion, tout est possible avec ICAR. Le passage de ce bus devient un incontournable dans la vie de la bibliothèque. Un seul regret : il est un peu petit pour que tous ceux qui le souhaitent entrent en même temps. »

Ancrer la Médiathèque départementale dans le numérique

Au sein de la Médiathèque départementale, le déploiement du bus numérique ICAR a nécessité la création d'un poste de bibliothécaire chargé du développement culturel numérique. Fort d'une expérience de plusieurs années en médiation numérique pour des bibliothèques municipales ou départementales, il a pour mission la programmation des actions de médiation du bus, la conception et la réalisation des animations, ainsi que la formation des bibliothécaires aux outils d'animation numérique. Ce poste définit le numérique culturel, et surtout sa médiation, comme une mission essentielle de la Médiathèque départementale. Ainsi, l'une des spécificités du poste est de proposer des actions de médiation en direct avec les publics des bibliothèques, ce qui est rare en médiathèque départementale.

Afin d'accompagner les bibliothèques du réseau départemental, c'est toute l'équipe de la Médiathèque départementale qui a dû s'initier aux différents outils numériques, et s'approprier la médiation avec ICAR. Des « vendredis du numérique » ont été organisés pendant plusieurs mois afin de faire des démonstrations d'outils numériques : jeu vidéo, ressources numériques, expositions numériques, outils de médiation muséale numérique. L'objectif

de ces démonstrations a été de faire de l'ensemble de l'équipe de la Médiathèque départementale des ambassadeur.rices du numérique auprès de son réseau. Des formations en faveur de la montée en compétence des bibliothécaires ont été proposées, auxquelles s'est inscrite l'équipe de la Médiathèque départementale.

Toute l'équipe se fait ainsi le relais des actions numériques proposées, qui impactent chacun des métiers de la Médiathèque départementale. Relais auprès des bibliothèques, collections, formation, communication, desserte, etc. sont autant de services désormais pensés en partie par le biais du numérique.

R comme réussite : en guise de conclusion

ICAR est donc avant tout un outil d'équité territoriale et de dialogue. Son format et sa modularité lui permettent d'aller dans chaque commune du territoire, et d'adapter les propositions aux besoins de la bibliothèque ou du partenaire présent sur place. Il permet ainsi de proposer une offre de médiation numérique culturelle dans l'ensemble du Doubs, au-delà des seuls pôles urbains. Les interactions entre le médiateur numérique de la Médiathèque départementale, les professionnel·les et bénévoles des bibliothèques et le grand public contribuent à démontrer ce qu'est la bibliothèque aujourd'hui : un lieu de dialogue, de construction de la citoyenneté et de débat.

ICAR s'inscrit pleinement dans les orientations du Schéma départemental de lecture publique : renforcer la proximité, élargir les actions, mieux irriguer le territoire. Mais il le fait de manière très concrète, en rendant ces objectifs tangibles sur le terrain.

Une programmation itinérante

La programmation d'ICAR n'est pas figée ; elle s'ajuste au fil de l'année en fonction des retours du terrain, des besoins identifiés et des opportunités de partenariat. Le bus se déplace entre trois et quatre jours par semaine. Le dispositif rencontre un réel succès auprès des bibliothécaires du réseau. Entre janvier et avril 2026, plus de soixante actions ont eu lieu sur l'ensemble du département, permettant de toucher plus d'un millier de personnes.

Le début d'année est consacré à des temps d'appropriation. En janvier et février, le bus se transforme en espace de formation : tables, ordinateurs, liseuses. Les premières interventions permettent de (re)découvrir les ressources numériques proposées par la Médiathèque départementale, mais aussi d'aborder des sujets qui préoccupent les

bibliothécaires et le public comme l'intelligence artificielle. Ces ateliers, souvent construits en lien avec les formations proposées en amont, prennent la forme d'exercices concrets: écriture collaborative, détournement d'images, réflexion autour des usages. L'enjeu est moins technique que critique: comprendre, manipuler, questionner.

Au printemps, la programmation évolue vers des formats plus immersifs. Le bus passe en configuration «conférence» ou animation, et laisse davantage de place à la médiation directe. Les jeux vidéo y occupent une place centrale, non pas comme simple loisir, mais comme support culturel. Ils permettent d'aborder des questions variées, de l'accessibilité à la narration interactive. Les plus jeunes ne sont pas oubliés, avec des propositions autour du conte numérique et des applications ludiques.

Les mois de mai et juin marquent un retour à la pratique. Les ateliers proposés s'appuient sur des outils de création: découpeuse vinyle, logiciels de retouche, appareils photo. On y expérimente la fabrication d'objets avec la réalisation de fanzines. Ces temps prolongent les formations suivies par les bibliothécaires et visent à rendre les pratiques reproductibles dans les structures.

L'été introduit une dimension plus expérimentale. Le bus devient un espace de production: création de podcasts, initiation au stop motion, premiers pas dans la captation sonore et visuelle. Ces formats, plus ouverts, laissent une place importante à l'initiative des participant.es et à l'adaptation aux contextes locaux.

À l'automne, la programmation s'allège volontairement avec des formats plus autonomes, comme des expositions numériques ou des animations en extérieur. Cela permet d'intégrer ICAR dans des temps forts (événements locaux, actions partenariales) tout en testant d'autres modalités d'intervention.

Enfin, la fin d'année réintroduit des dispositifs plus techniques, avec des ateliers autour de la vidéo (fond vert) ou de la réalité virtuelle. Ces propositions, souvent très attractives, permettent de toucher un public large.

ÉVOLUTION DU MÉTIER DE MAGASINIER À L'UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE – PSL : CARTOGRAPHIER, ASSOCIER ET ACCOMPAGNER

Sarah Morazin-Hameau

Adjointe au responsable du pôle Services aux publics, coordinatrice de l'accueil, Service commun de la documentation de l'Université Paris Dauphine – PSL

Tom Richard

Responsable du pôle Services aux publics, Service commun de la documentation de l'Université Paris Dauphine – PSL

Cet article, en présentant une partie des actions mises en œuvre au sein du Service commun de la documentation de l'Université Paris Dauphine – PSL, interroge les leviers, individuels et collectifs, qu'il est possible d'activer afin accompagner la montée en compétences des magasiniers induite par les transformations actuelles des métiers des bibliothèques.

Un métier en transition : du magasinier au professionnel de services

Les métiers des bibliothèques connaissent de profondes mutations : numérisation des collections, individualisation et segmentation de l'offre avec le développement des services aux chercheurs, ou encore accroissement des formations des usagers, notamment aux compétences informationnelles, renforcé par l'usage de l'intelligence artificielle.

Dans ce contexte de changement pouvant créer de l'incertitude, l'évolution du métier de magasinier des bibliothèques ne peut pas être négligée. L'impératif de questionner le rôle de ces derniers dans l'organisation des bibliothèques a déjà été souligné par Laetitia Bracco dans son mémoire de fin d'étude du diplôme de conservateur des bibliothèques (2019) au titre évocateur : *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?*¹.

Cet article se propose d'interroger les leviers qu'il est possible d'activer pour accompagner la montée en compétences des magasiniers sous-tendue par les transformations du métier et des services aux publics en présentant une partie des actions mises en œuvre

au sein du Service commun de la documentation (SCD) de l'Université Paris Dauphine – PSL, notamment en 2023.

Le contexte dauphinois est marqué par le rassemblement de tous les magasiniers au sein du pôle Services aux publics. Ses missions se répartissent selon deux axes : l'accueil du public et la conservation matérielle des collections. En 2023, le pôle était constitué de quatorze magasiniers², d'une bibliothécaire assistante spécialisée (adjointe au responsable du pôle) et d'un conservateur (responsable du pôle). L'équipe d'une quinzaine de moniteurs assurant l'accueil en soirée et le samedi est également rattachée au pôle. Cette organisation était héritée de la précédente réorganisation du SCD conduite en 2016 et centrée sur la mise à jour des fiches de poste des agents de catégorie B (figure 1 page suivante).

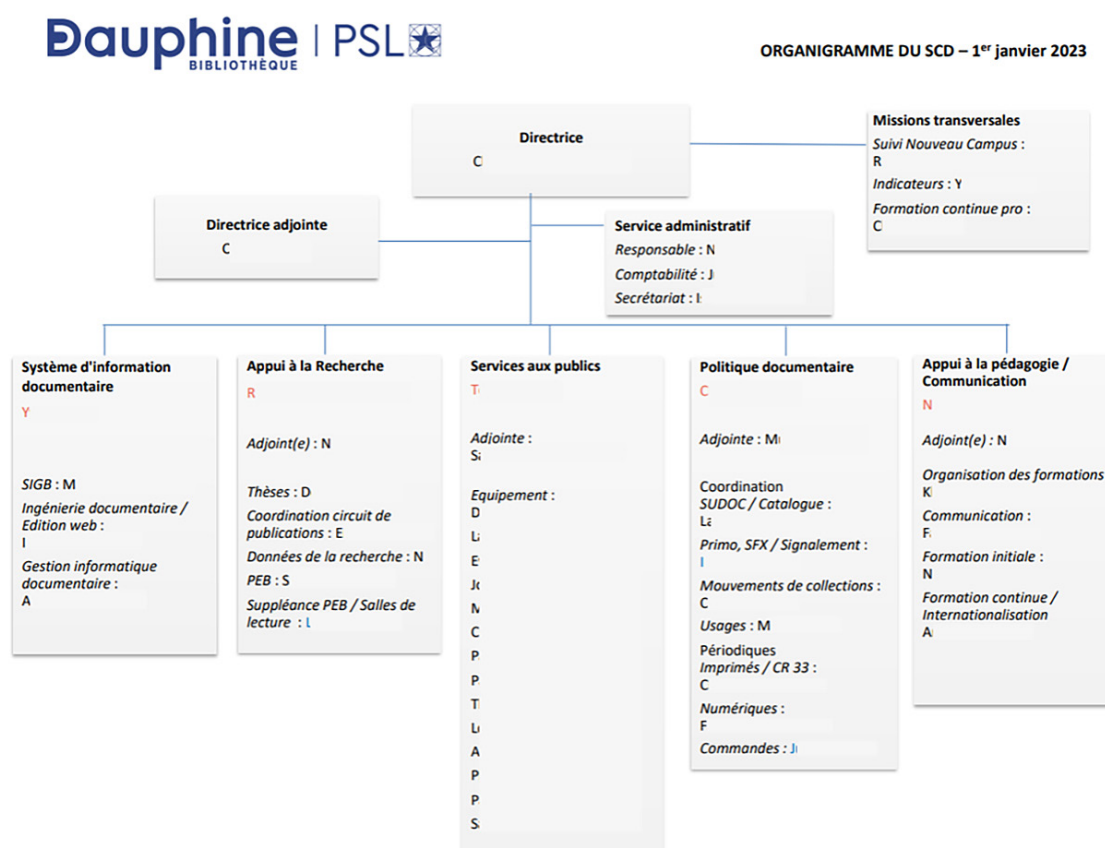
Les magasiniers disposaient d'une fiche de poste peu individualisée, à de rares exceptions, notamment la magasinnière responsable de l'atelier d'équipement. Cette situation ne permettait pas de rendre lisible l'organisation des missions du pôle ni de rendre visibles les activités et compétences des magasiniers.

L'arrivée d'une nouvelle direction puis d'un nouveau responsable de pôle en 2022 ainsi que la

1 Laetitia Bracco, *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?*, mémoire d'étude de conservateur des bibliothèques, sous la direction d'Anne-Christine Collet, Villeurbanne, Enssib, mars 2019. En ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/68898-le-metier-de-magasinier-en-bibliotheque-universitaire-disparition-ou-evolution>

2 Dans le détail : 12 agents magasiniers des bibliothèques, 1 agente catégorie C ITRF (ingénieurs et techniciens de recherche et de formation), 1 agente catégorie C AENES (administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur).

Figure 1. Organigramme anonymisé de janvier 2023



nécessité de préparer les évolutions à venir, dans le cadre de la création d'un *learning centre*, ont permis de relancer, en 2023, les réflexions préparées dès 2019 mais stoppées par la crise sanitaire.

Ces éléments et ce contexte ont incité à mener une réflexion collaborative sous forme d'ateliers sur les missions des magasiniers nécessitant l'établissement d'une cartographie dont les effets attendus sont en évaluation et évolution constantes.

Une réponse structurée : la cartographie des missions

Afin de clarifier les missions des magasiniers et l'évolution du pilotage des services aux publics en vue de la création du *learning centre* à moyen terme, la cartographie des activités menée au printemps 2023 au sein du pôle Service aux publics (SP) de la bibliothèque de l'Université Paris Dauphine – PSL s'est imposée comme un levier structurant. L'objectif de cette démarche était triple : dresser une représentation fine des missions réellement exercées, réinterroger des périmètres souvent figés, hérités d'une fiche de poste unique et devenus obsolètes au fil des années, et (re)donner du sens au travail quotidien en

s'appuyant sur une dynamique collective, fragilisée après deux années de crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19.

Après validation par la direction du SCD, la méthode retenue s'est articulée autour d'un cycle de cinq ateliers participatifs, conçus en amont par le responsable du pôle Services aux Publics et son adjointe. Cette temporalité a permis de construire un cheminement progressif, à la fois réflexif et opérationnel.

Dès le premier atelier, centré sur le vécu professionnel individuel, les agents ont été invités à partager des éléments marquants de leur parcours, à verbaliser ce qu'ils appréciaient ou au contraire subissaient dans leur travail, et à exprimer leur attachement (ou leurs interrogations) quant à leur présence à Dauphine-PSL. Ces échanges ont mis en lumière la diversité des trajectoires professionnelles au sein de l'équipe des magasiniers, souvent issues de reconversions ou d'horizons variés, et constituant une richesse pour le collectif. Ces temps d'échange, facilitant la prise de parole dans un cadre neutre et bienveillant, ont permis de poser les bases d'un climat de confiance propice à l'expression professionnelle.

Le deuxième atelier a élargi la focale : en interrogeant collectivement la fonction de la bibliothèque au

sein de l'université, les agents ont pu situer leurs missions dans un écosystème plus large, croisant attentes des usagers, missions de service public, enjeux documentaires et besoins institutionnels. Les échanges ont mis en lumière la méconnaissance partielle des tâches accomplies par les uns et les autres. Cela a révélé une forme de cloisonnement des missions au sein de l'équipe et a renforcé la nécessité d'une « mise à plat » collective du fonctionnement du pôle. Cette séance a contribué à renforcer le sentiment d'appartenance à une mission commune, dépassant les logiques de poste ou d'affectation.

Les deux ateliers suivants ont constitué le cœur opérationnel de la démarche. En partant de parcours-types, celui d'un document de son acquisition à son désherbage, ou celui d'un usager au sein des espaces, les agents ont listé les actions réalisées, identifié les collègues participants, et mis en lumière les chevauchements ou les zones grises dans l'organisation. Cette cartographie a révélé la richesse des missions exercées par les magasiniers : traitement matériel, surveillance des espaces, médiation, suivi technique, ajustement des procédures, etc. Les activités et tâches réalisées par le responsable du pôle et son adjointe ont à dessein été intégrées dans les activités listées de manière à obtenir un panorama complet des activités réalisées au sein du pôle. Cette approche a permis de valoriser les compétences spécifiques, souvent peu visibles, mobilisées au quotidien.

Enfin, le dernier atelier a été consacré à la présentation de l'organigramme fonctionnel construit à partir des contributions recueillies. Il a été l'occasion d'explicitier les logiques de répartition envisagées, les spécialisations émergentes, et les nouvelles fiches de poste co-rédigées en conséquence. Cette restitution a ouvert un temps d'échange, préparant les ajustements à venir.

Cette démarche collective n'a pas seulement produit un document de synthèse. Elle a constitué un espace d'expression, un outil de reconnaissance, et un point d'appui pour structurer les évolutions managériales à venir. Elle a permis de construire une vision partagée du travail et de repositionner les agents dans une logique de parcours professionnel, au sein d'un cadre plus lisible et évolutif. Elle facilite également la mobilité interne ainsi que l'intégration de nouveaux agents.

Outils produits et effets attendus

Les ateliers ont apporté une importante matière et mis en évidence la variété des missions remplies par l'équipe du pôle. Deux documents principaux ont été conçus : un organigramme fonctionnel perçu, fruit direct des ateliers ; une cartographie des activités, conçue et proposée par les responsables du pôle.

La cartographie des activités : présentation et réception

La cartographie des activités vise à présenter de manière synthétique l'ensemble des activités du pôle, et à être un outil d'accompagnement des évolutions professionnelles des magasiniers au sein du SCD. Elle repose sur une représentation des activités sous forme de briques, comme éléments de constitution des fiches de poste. Cet outil a fait l'objet d'une validation par la direction avant d'être présenté aux agents du pôle dans un deuxième temps (figure 2).

La production de cet organigramme fonctionnel sous forme d'une cartographie des activités a amené quelques nouveautés : la désignation d'un référent pour chaque activité ; l'expérimentation d'une nouvelle activité proposée par le pôle Appui à

Figure 2. Version initiale de la répartition des activités

Panorama des activités proposées

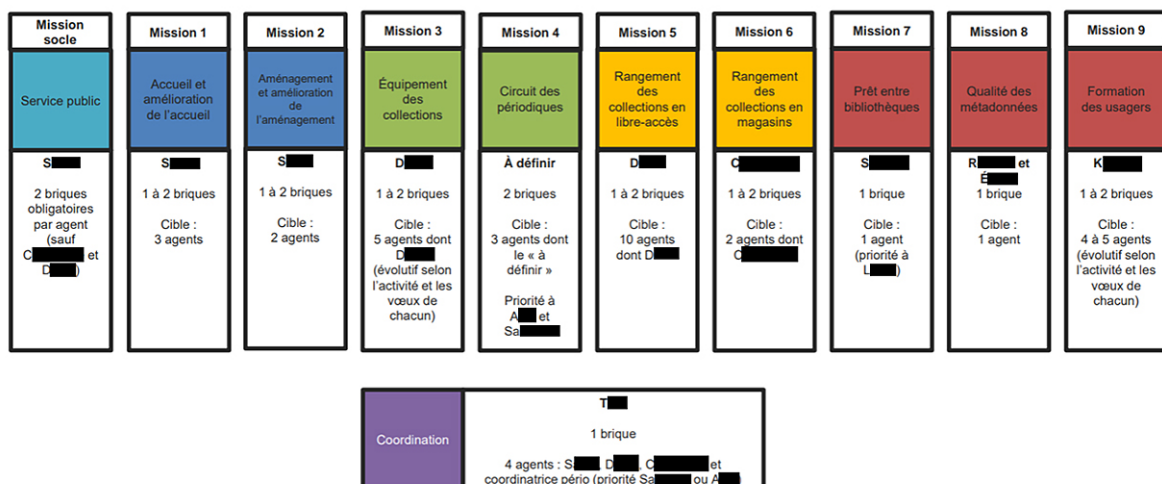


Figure 3. Exemple de fiche descriptive d'activité

Activité au choix : Équipement des collections



- Coordination : D [REDACTED]
- Répartition :
1 à 2 briques pour les agents volontaires

- Description des missions :
 - Équipement des collections de monographies et de périodiques (estampillage, pose de l'antivol, pose de la cote, filmolux, etc.)
 - Mise en rayon des collections de monographies
 - Entretien et réparation des collections de monographies et de périodiques
- Développement possible :
 - Signalement dans le SUDOC pour les monographies (COLODUS)
 - Participation aux opérations de réception des commandes de monographies

la recherche et à la science ouverte : l'amélioration de la qualité des métadonnées dans le système d'information recherche. Cette représentation a également permis de mettre en exergue la participation de magasiniers à la formation des usagers, tout en gardant au cœur les activités en lien avec les collections et l'accueil du public. À cette aune, la création d'une activité « Amélioration de l'accueil et amélioration de l'aménagement » visait à identifier des magasiniers investis dans l'évolution des services.

Lors de la restitution à l'équipe, il a été demandé aux collègues d'émettre des vœux parmi les activités, avec la logique suivante :

- une brique d'activité équivalait à 20 % d'un temps plein, ainsi chaque collègue à 100 % a 5 briques, un collègue à 80 % en a 4, etc. ;
- tous les magasiniers ont deux briques obligatoires d'accueil du public (SP) ;
- la désignation d'un référent pour le circuit des périodiques est ouverte avec une priorité aux agents effectuant déjà cette activité ;
- la participation d'un agent pour l'expérimentation de l'activité « Qualité des métadonnées » a fait l'objet d'un appel à candidature conduit par le pôle Appui à la recherche et à la science ouverte

Une seconde réunion de restitution a été organisée afin d'échanger à nouveau sur la cartographie et la mise à jour des fiches de poste. Deux sujets majeurs ont été rediscutés : l'importance de la polyvalence et la logique en briques d'activité. Cela a permis d'adapter l'évolution de la manière suivante :

- ajout sur l'ensemble des fiches de poste des agents qu'ils peuvent concourir à toutes les activités, notamment lors de l'organisation de chantiers collectifs ou de besoins particuliers ;

- assouplissement de la logique des 5 briques de 20 % pour chaque agent, pour aller vers une discussion plus individualisée et adaptable avec la possibilité d'avoir entre 4 et 6 activités, étant entendu que l'accueil du public était nécessairement une activité à 40 %.

À l'issue de ces présentations et échanges, les fiches de poste ont fait l'objet de discussions individuelles lors des entretiens professionnels de mai-juin 2023. Cela a permis la mise à jour de l'ensemble d'entre elles avec effet au 1^{er} septembre 2023.

La cartographie comme outil de gestion prévisionnel des emplois et des compétences

La représentation des activités du pôle à travers la cartographie nominative est devenue un véritable outil de gestion tant à l'échelle de l'accompagnement individuel de la carrière de chacun des agents qu'à l'échelle de l'équipe et du SCD pour anticiper et discuter les évolutions.

Au niveau de chaque agent, elle est un outil solide, évolutif et pertinent pour échanger autour de l'évolution de carrière de chacun : évolution dans le corps des magasiniers ou bien projection vers des missions du corps des bibliothécaires assistants spécialisés (BIBAS) en soutien à la préparation des concours et aux dossiers de promotion. Cela a conduit à rendre explicites les tâches liées aux activités et les développements possibles de celles-ci selon l'appétence des agents et leurs souhaits d'évolution professionnelle (figure 3).

La diffusion de la cartographie, affichée dans les espaces de travail et disponible dans les dossiers partagés, en fait un outil quotidien et enrichit également les discussions lors des entretiens professionnels

annuels. En effet, les échanges avec les agents concernant leurs activités sont réguliers tout au long de l'année. La transparence sur les missions actuelles que peuvent occuper les magasiniers est une aide précieuse pour accompagner chacun et discuter ouvertement des souhaits d'évolution et des besoins de la bibliothèque à moyen terme.

De même, son évolutivité permet d'associer les collègues aux transformations du métier de magasinier, et aux autres pôles du SCD, de proposer de nouvelles activités. Elle revêt donc un aspect collectif important.

Ainsi, la cartographie a évolué progressivement pour arriver à un résultat dont les éléments saillants sont :

- la création d'un nouveau poste de coordination de la conservation matérielle des collections faisant le pendant avec le poste de coordination de l'accueil explicitement rattaché à l'adjointe au responsable du pôle ;
- la fusion des activités en lien avec l'accueil et l'aménagement ;
- la transformation de l'activité Planning des magasiniers en Cellule planning réunissant plusieurs collègues du pôle ainsi que la responsable du pôle Administratif et assurant la gestion de l'ensemble des plannings d'accueil (catégories A, B, C et moniteurs) ;
- la mise en avant de fonctions de pilotage confiées au pôle SP au nom du SCD : référent Services publics +, référent Handicap, référent Matériels informatiques.

Après deux ans de mise en œuvre, la cartographie des activités a démontré son potentiel pour l'accompagnement des agents tant d'un point de vue individuel que collectif. Elle est un outil précieux de pilotage des ressources humaines en permettant de valoriser et rendre visible l'ensemble des missions des agents. Son évolutivité et la source de transparence sur l'organisation en font la base des échanges sur l'évolution des effectifs, de la nature des supports (repyramidage, positionnement d'encadrement fonctionnel) et de l'organisation d'un SCD préparant sa transformation en *learning centre*.

La dynamique collective comme levier de transformation

En conclusion, la démarche menée au sein du pôle Services aux publics a démontré qu'une réflexion collaborative peut mobiliser les équipes et (re)créer un collectif autour d'un projet structurant. Elle s'est révélée être un puissant levier d'accompagnement des transformations professionnelles. En favorisant l'expression individuelle et en rendant visibles les missions réellement exercées, la cartographie des activités a permis de renforcer la cohésion de l'équipe, fragilisée par la crise sanitaire ou par un manque de lisibilité des orientations du SCD.

Les ateliers ont ainsi constitué un espace de parole et d'analyse, mais également de projection. Les agents ont pu identifier plus clairement leur place dans l'organisation, percevoir leur contribution à l'accueil et au service public, tant au sein de la bibliothèque que de l'université, mais aussi envisager des perspectives d'évolution dans un cadre plus lisible. Cette dynamique a ravivé un sentiment de reconnaissance professionnelle, parfois tenu dans les métiers de catégorie C, en structurant tout en valorisant les compétences.

Par ailleurs, le travail amorcé a permis de repositionner le pôle comme un acteur stratégique du SCD. En produisant des outils directement mobilisables, notamment à des fins de pilotage, la cartographie est devenue un véritable levier de gestion, préparant les évolutions à venir : mise à jour des fiches de postes dans un premier temps, avec éventuellement la possibilité d'accompagner la proposition à terme de missions télétravaillables pour les magasiniers, comme c'est le cas pour les agents d'autres catégories, notamment dans la perspective de la création du *learning centre*.

Enfin, cette expérience souligne l'importance d'un management collaboratif et participatif, capable de créer les conditions d'une réflexion collective sur l'évolution des métiers. Elle rappelle que les transformations profondes ne se décrètent pas : elles s'accompagnent, se construisent, et s'inscrivent dans un temps long grâce à un cadre de confiance, de clarté et de reconnaissance. ☺

LA TRANSVERSALITÉ APPLIQUÉE EN BIBLIOTHÈQUE

Aurélié Bertrand

Responsable du centre d'Annecy - Savoie et Haute-Savoie Biblio, Direction de la lecture publique

La transversalité dans l'organisation du travail en bibliothèque est évoquée, théorisée et encouragée depuis une quinzaine d'années. Les retours d'expérience et réflexions partagées par six structures territoriales hétérogènes de lecture publique sont ici l'opportunité d'identifier les ressorts du passage des (bonnes) intentions aux actions concrètes.

OUTIL de bascule d'une administration de gestion à une administration de missions, la transversalité rompt avec l'organisation en silo héritée du New Public Management¹ puisqu'elle renvoie à la collaboration entre une pluralité d'acteurs internes ou externes, habituellement séparés, autour de problématiques et d'enjeux communs². Autrefois gestionnaire des acquisitions et animations du secteur jeunesse, le bibliothécaire est aujourd'hui pilote d'une stratégie d'inclusion socio-culturelle au travers d'une politique documentaire et d'action culturelle partagée. Si la transversalité est évoquée dans la littérature consacrée aux bibliothèques depuis une quinzaine d'années, peu de textes l'abordent concrètement³. Les retours d'expérience et réflexions partagées par six structures (cf. tableau en page suivante), s'inscrivant dans une variété de temporalités et d'échelons territoriaux, sont l'opportunité d'identifier les ressorts du passage des (bonnes) intentions aux actions concrètes.

Un concept aux contours flous

Souvent vague, la notion de transversalité s'affine par élimination : elle relève d'une recherche d'agilité, mais n'en est pas synonyme, car les choix opérationnels et les volumes d'acteurs concernés peuvent induire une organisation lourde. Elle ne se superpose

pas non plus au partenariat ou à la mutualisation, qui sont des modalités pouvant également s'incarner dans une organisation cloisonnée. Enfin, elle ne se confond pas avec les méthodes d'intelligence collective qui, si elles lui sont régulièrement associées, ne sont pas un impératif.

Félix Guattari⁴ pose en 1965 une définition de la transversalité qui a ensuite été transposée à l'analyse des organisations⁵ dans les années 2000 : la transversalité s'oppose à la fois à une verticalité des structures hiérarchiques et à une horizontalité où chacun s'arrangerait des situations sans ordre apparent. Ainsi, la transversalité induit une structuration commune et connue, ne relevant pas du seul format pyramidal sans pour autant effacer la hiérarchie. Même dans l'horizontalité, un acteur identifié assume la responsabilité du projet ou du service en portant un cadre à respecter : conditions d'implication, rôles définis de chacun, horaires et délais, procédures de rendre compte...

Les responsables de bibliothèques interrogés évoquent ainsi une organisation croisant des métiers différents dans une dynamique de convergence, afin de dépasser les frontières préétablies pour créer un nouvel écosystème. Appuyée sur un partage de vision, de projets et d'outils, la transversalité s'incarne dans le « faire ensemble », au-delà du seul « penser ensemble ». Pour la Bibliothèque départementale de l'Ain, la raison d'être de ce fonctionnement est l'équilibre entre spécialisation des acteurs et sens commun, et toutes les activités d'une structure ne relèvent pas de la transversalité : des choix stratégiques doivent être effectués en fonction des contextes. À titre d'exemple, elle a travaillé une partie de sa transversalité autour de l'axe « action culturelle », en écho aux priorités de son schéma

1 Cécile Toutou, « Entre expertise et médiation : quel modèle organisationnel pour les bibliothèques universitaires ? : une étude sur les organigrammes en bibliothèque universitaire menée fin 2024 », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 15 octobre 2025. En ligne : https://bbf.enssib.fr/matieres-a-penser/entre-expertise-et-mediation-quel-modele-organisationnel-pour-les-bibliotheques-universitaires_73710

2 Florian Favreau, « Transversalité », *Encyclopédie du management public*, sous la direction de Manel Benzerafa-Alilat, Danièle Lamarque et Gérald Orange, Paris, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2023. En ligne : <https://books.openedition.org/igpde/16806>

3 Christophe Pérales, « Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes », Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2015. En ligne : <https://books.openedition.org/pressenssib/3492>

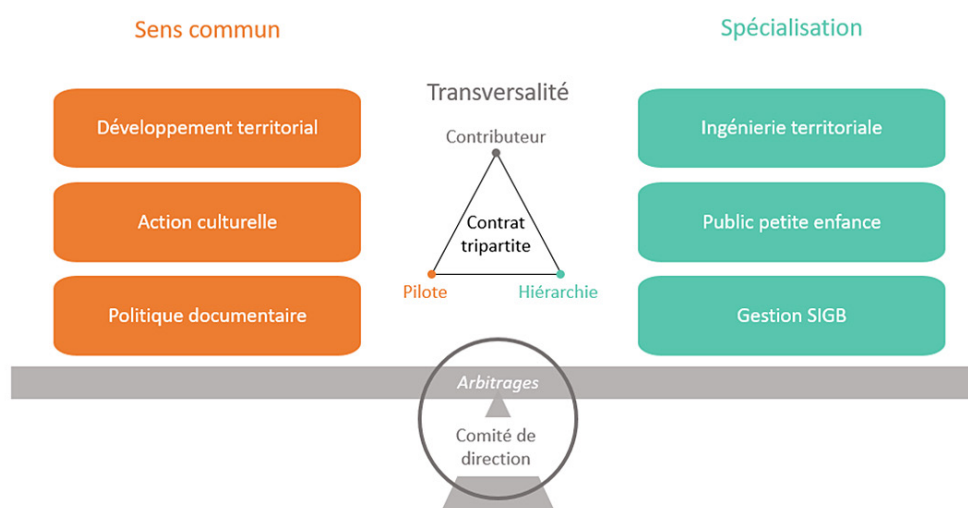
4 Félix Guattari, « La transversalité », *Psychothérapie institutionnelle*, n° 1, 1965.

5 Laurent Ménégos, *La transversalité, une utopie organisationnelle contemporaine : le cas France Télécom*, Université Pierre-Mendès-France – Grenoble-II, 2003. En ligne : https://theses.hal.science/tel-00423751/file/These_Laurent_Menegos.pdf

Tableau des six structures

	Bibliothèque Phileas Fogg de Saint-Aubin-du-Pavai	Réseau ReBOND des bibliothèques Ouest-Nord de la métropole de Lyon	Réseau des bibliothèques d'Annecy	Réseau des bibliothèques de Caen-la-Mer	Bibliothèque départementale de l'Ain	Bibliothèque bi-départementale Savoie et Haute-Savoie Biblio
Responsable	Gildas Carrillo	Marie-Pierre Bousard	Elodie Maurier	Albane Lejeune	Mathilde Vergnaud	Christel Belin
Population desservie	840 habitants	65 400 habitants	134 131 habitants	277 000 habitants	680 000 habitants	1 341 946 habitants
Nombre de structures	1 bibliothèque municipale	10 bibliothèques municipales	7 bibliothèques municipales	43 bibliothèques municipales et intercommunales	4 sites accompagnant 217 bibliothèques	4 sites accompagnant 380 bibliothèques
Personnel	2 salariés pour 1 ETP et 20 bénévoles	27 salariés et 60 bénévoles	91 salariés	185 salariés et 140 bénévoles	37 salariés	59 salariés
Entrée en transversalité	2011	2019	2018	2025	2021	2001

Figure 1. Équilibre de la transversalité, exemple de la Bibliothèque départementale de l'Ain



de développement de la lecture publique visant à l'évolution des bibliothèques des territoires vers un format tiers-lieux répondant aux besoins de tous les habitants⁶.

Ces flottements sur la définition de la transversalité, terme pourtant très courant dans les échanges professionnels, peuvent être à l'origine d'incompréhensions et donc de méfiance *a priori* ou de déception *a posteriori*.

Des objectifs soumis à interprétation

Dans les différentes expériences recueillies, la transversalité est déployée en lien avec une évolution conjoncturelle questionnant les capacités

opérationnelles et la vision stratégique : mise en réseau, fusion de communes, création de bibliothèque ou nouveau schéma pluriannuel.

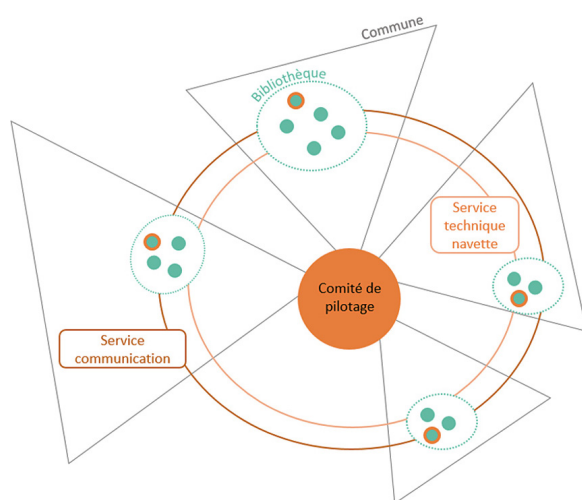
La transversalité est alors évoquée comme une solution pragmatique de maintien ou développement de la lecture publique dans des contextes de contraintes financières et techniques croissantes : en 2025, 50 % des collectivités territoriales et intercommunalités ont baissé leurs budgets consacrés à la culture⁷. Il s'agit d'anticiper pour éviter une situation de crise et sécuriser la continuité de service : face aux restrictions imposées, la transversalité permet de maîtriser les choix stratégiques plutôt que de les subir. La rationalisation des éparpillements ou redondances de services optimise les moyens selon les priorités et

6 Bibliothèque départementale de l'Ain, *Schéma de développement de la lecture publique 2023-2028*. En ligne : <https://lecture.ain.fr/PARTENAIRES/basicfilesdownload.ashx?itemGuid=FA2884C8-20D2-46C7-8078-7D923BC35811>

7 Observatoire des politiques culturelles (OPC), *Baromètre annuel sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales : enquête nationale 2025*, octobre 2025. En ligne : https://www.observatoire-culture.net/wp-content/uploads/2025/10/OPC-BAROMETRE-2025_OK.pdf

maximise l'impact d'une même ressource dans une logique d'efficacité. En identifiant les compétences et en développant la complémentarité, chacun est employé dans sa zone de force tout en garantissant la résilience de l'organisation. Ce partage, y compris du réservoir de forces vives, est parfois la condition même d'existence d'un service. Ainsi, la navette du réseau ReBONd a pu être déployée uniquement parce qu'elle est assumée en transversalité avec les services techniques des communes, à moyens constants : pas d'agent dédié ni d'investissement dans un véhicule, pas de prestataire à rémunérer pour une externalisation.

Figure 2. Coopération en transversalité, exemple du réseau ReBONd des bibliothèques Ouest-Nord de la métropole de Lyon



Sortir de son objet propre pour aller vers l'autre est un effort qui accroît la (re)connaissance du service par la hiérarchie administrative et les élus, et réciproquement. Pour le réseau de Caen-la-Mer, la transversalité a été l'opportunité de valoriser les bibliothèques auprès du politique, qui les a perçues comme des actrices importantes de la démocratie. À la médiathèque Phileas-Fogg, cette dynamique est si puissante que certains services municipaux proposent désormais spontanément leur aide et leurs idées. Même les bibliothèques départementales, qui ont vu leurs missions sanctuarisées par la loi Robert⁸, sont tenues de chercher le croisement avec les autres champs de politiques publiques et de s'intégrer dans un environnement élargi pour exister.

Par ailleurs, la transversalité contribue à la bonification des services à l'utilisateur : le croisement des points de vue, des connaissances et des compétences des différents acteurs autour d'une même mission est source d'innovation et de pertinence, enrichissant les projets. Elle offre aussi une meilleure expérience

utilisateur : le parcours est fluidifié pour l'individu qui souhaite une réponse fiable, rapide et personnalisée, sans se préoccuper de l'organisation à l'œuvre en coulisses. L'utilisateur est une personne unique, avec des besoins complexes qui ne se découpent pas suivant la structuration des services de la bibliothèque. En misant sur la coopération interservices, il peut bénéficier d'un seul interlocuteur et d'une information plus lisible, donc d'un gain immédiatement perceptible. Ainsi, les bibliothèques d'Annecy ont régulièrement le retour d'utilisateurs leur indiquant qu'elles sont une des plus belles réussites de la commune nouvelle, incarnant l'identité du nouveau territoire unifié : le sens de la transversalité en sort renforcé auprès des équipes. Cela souligne également l'intérêt de ce fonctionnement dans une perspective d'équité territoriale, avec une même qualité de services rendus aux publics sur un territoire défini quelle que soit l'implantation du lieu fréquenté, et une recherche d'équilibre, voire de continuité de service, entre les zones géographiques.

En outre, la structuration d'une bibliothèque traduit une vision des organisations de travail, fondée sur un réseau de complémentarité d'acteurs au niveau humain, au-delà du seul plan technique. Perçue comme plus équitable, plus ouverte, elle offrirait des conditions de travail améliorées. En passant de la concurrence à la coopération, la dynamique collective et le sentiment d'appartenance sont renforcés : la bibliothèque de Saint-Aubin-du-Pavail constate une cohésion et un plaisir de faire ensemble accrus, où le collectif prime sur l'individualité. La connaissance mutuelle favorise la compréhension des contraintes respectives et réduit les procès d'intention. La motivation est stimulée par la variété des activités professionnelles, la projection dans les projets et la résolution de problèmes en collectif. Ouvrant les acteurs à de nouvelles opportunités professionnelles, à des montées en compétences et à des relations interpersonnelles plus qualitatives, la transversalité renforce le sentiment d'utilité et constitue un levier d'épanouissement au travail.

Pour autant, la transversalité ne doit pas être idéalisée : de nombreux grains de sable peuvent venir enrayer la machine lorsque l'on passe des intentions à la mise en œuvre. Le changement est en soi un défi, et la transition d'organisation constitue une évolution considérable des cultures professionnelles, dans ses aspects symboliques aussi bien que concrets.

Une confiance à construire

La sincérité des intentions peut être questionnée par les équipes, craignant une manipulation pour leur présenter sous un jour positif une manœuvre visant à faire toujours plus avec moins, impliquant de subir polyvalence ou surcharge. Les bibliothèques

⁸ Loi n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique, dite loi Robert.

sollicitées sont unanimes sur l'importance de développer des relations de confiance entre l'ensemble des acteurs, en œuvrant avec transparence : visibilité sur les ordres du jour et compte-rendu des réunions des différentes instances ; clarté du langage pour éloigner une perception technocratique et faciliter la compréhension de tous ; partage d'objectifs stabilisés et d'outils maîtrisés pour sécuriser chacun dans son périmètre. À titre d'exemple, si l'organigramme est systématiquement diffusé au sein des structures, voire à l'extérieur, certaines bibliothèques proposent également des dispositifs plus spécifiques : à Annecy, référentiel des objectifs collectifs annuels avec identification des acteurs concernés ; en Savoie et Haute-Savoie, lettre de missions des pilotes de groupes de travail précisant les responsabilités ; à Caen-la-Mer, partage des tableaux de suivi budgétaire.

Une des craintes fréquemment exprimée concerne l'érosion du temps productif par la multiplication des instances et la réunionite qui en découlerait. Le risque est de manquer de temps à tous les échelons pour les essentiels du quotidien et d'installer durablement une surcharge cognitive : un projet demande de la réactivité et peut être perçu comme une irruption en regard des missions socles se déroulant, elles, sur un temps long et relativement régulier. L'enjeu est donc de faire vivre la transversalité sans déséquilibrer les services d'origine, en proportionnant les ambitions aux capacités réelles d'absorption des charges. La Bibliothèque départementale de l'Ain évoque à ce propos un sentiment d'iniquité qui peut émerger au sein d'une équipe lorsque tous les agents n'ont pas les mêmes engagements transversaux et qu'il faut répartir le travail initial entre moins de collaborateurs, sans avoir pensé les ajustements en amont. S'assurer que la transversalité fait sens pour les participants à un groupe de travail comme pour

ceux qui compensent leur participation sur les activités quotidiennes est une clé qui positionne chacun en acteur d'un objectif commun.

De même, l'anticipation nécessaire pour la transmission des besoins ou des éléments préalables à une prise de décision, du fait de la coordination inhérente à une organisation transversale, peut être ressentie comme une entrave qui ralentit et complexifie le fonctionnement global. Pour autant, conscient de sa dépendance aux bonnes volontés externes, le réseau ReBONd a fait le choix de caler sa temporalité interne en fonction des contraintes des acteurs sur lesquels reposent ses actions, notamment sa communication qui est assurée par les services communication des communes selon une répartition rediscutée chaque année. La taille de structure semble être un facteur d'appréciation de cet effet collatéral de lourdeur puisque, à l'inverse, la bibliothèque de Saint-Aubin-du-Pavail salue la rapidité des décisions, prises en collégialité et par consentement avec la vingtaine de bénévoles impliqués, ainsi que la capacité de résolution de problèmes en temps réel, y compris hors présence du responsable, grâce à une compréhension des enjeux et des fonctionnements accrue par la transversalité.

Une harmonisation nécessaire

S'assurer que chaque acteur ait accès aux données pertinentes pour ses missions socles comme pour ses missions transversales est une condition d'efficacité et de réactivité, notamment en cas de sollicitation de partenaires extérieurs, de la hiérarchie ou des élus. À cette fin, et tout en régulant le volume d'informations, les structures se sont équipées d'outils numériques communs : agenda partagé pour fixer les temps

Figure 3. Écosystème transversal, exemple de la bibliothèque Phileas-Fogg de Saint-Aubin-du-Pavail

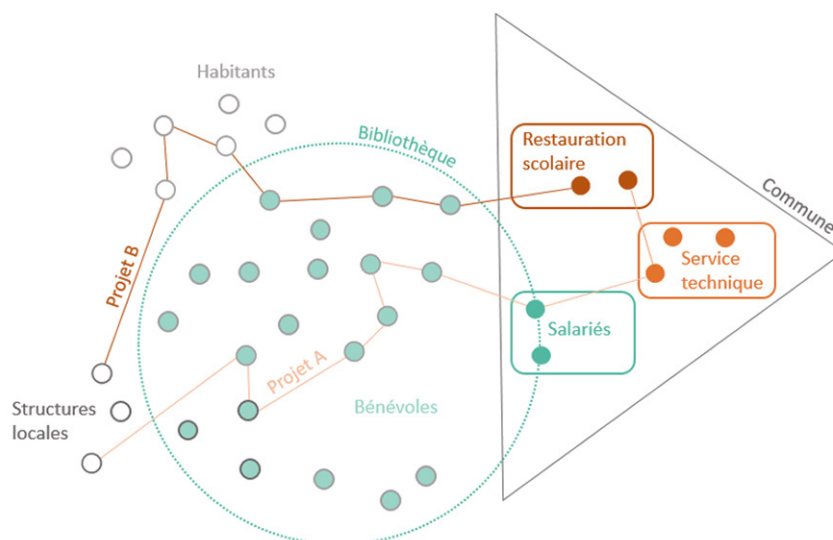
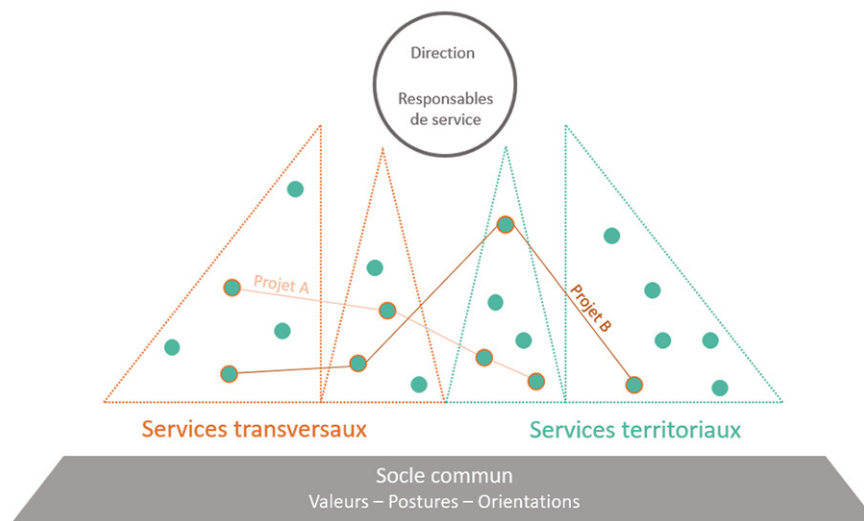


Figure 4. Socle du mille-feuille de la transversalité, exemple de la bibliothèque bi-départementale Savoie et Haute-Savoie Biblio



collectifs, plateforme de stockage des dossiers sur serveur unique avec une arborescence lisible, outils de suivi des avancées des projets (revue de projets, tableau de pilotage, journal de bord...), outils de visio-conférence et plateforme collaborative en ligne. Elles disposent également d'espaces réservables, voire, pour plusieurs d'entre elles, de matériel facilitant la collaboration tel que des malles d'intelligence collective. Une demi-journée commune à tous est généralement banalisée pour les temps collectifs.

Pour que la transversalité produise ses effets positifs, il est nécessaire que l'individu se perçoive comme un membre à part entière d'un collectif, qui l'intègre sans l'effacer. Pour cela, il faut conscientiser les points communs essentiels tels que le partage de valeurs, de postures et de finalités. Savoie et Haute-Savoie Biblio a ainsi dédié des groupes de travail à la clarification de ses principes d'action et de ses postures vis-à-vis des bibliothèques partenaires lors de l'élaboration de son schéma départemental de développement de la lecture publique⁹ : nommer collectivement les fondamentaux a une portée symbolique, mais permet aussi de matérialiser le changement et de le mettre en action dans le langage et les esprits. L'alignement des différents acteurs sur la temporalité et les priorités s'accompagne d'une réflexion sur l'adaptation du cadre commun au contexte pour sortir du principe d'uniformisation. Dans le processus d'harmonisation des fonctionnements des bibliothèques appartenant au réseau ReBOND, chaque structure a développé son identité propre par une spécialisation partielle de ses collections, relayée au sein des autres établissements, afin de se singulariser sans s'isoler.

Des organisations en recherche d'équilibres

La plupart des bibliothèques ont conçu le déploiement de la transversalité comme un parcours global :

- partager un diagnostic de la transversalité existante (officielle ou officieuse) et des limites de la verticalité pour poser les enjeux ;
- expérimenter et capitaliser sur les expériences où la transversalité fait ses preuves sur le principe des *quick win*¹⁰ ;
- étendre à l'ensemble de l'organisation en formalisant la gouvernance ; ajuster en continu en même temps que les contextes et les objectifs évoluent.

Plusieurs des responsables sondés recommandent de structurer ces étapes sur un délai relativement court, tout en s'interrogeant sur une temporalité qui serait perçue comme juste par l'ensemble des acteurs. Celle-ci est à penser comme un investissement : il faut du temps pour se comprendre, accorder ses fonctionnements, instaurer la confiance et éviter le rejet d'équipes qui n'auraient pas eu le temps de mûrir le sens et la méthode de collaboration. À l'inverse, attendre que tout le monde soit prêt est illusoire : cela alimente le décalage entre intention et action en générant de la frustration qui peut retourner les leaders positifs en leaders négatifs.

Mener une transition vers une organisation plus transversale induit aussi une redéfinition des rôles et périmètres de chacun des acteurs. Le renoncement à certaines prérogatives ou habitudes peut générer des frictions. Des frustrations peuvent être ressenties lorsqu'il s'agit de décider collectivement là où on

⁹ <https://www.biblio7374.fr/basicfilesdownload.ashx?itemGuid=0DB379CD-1D03-455B-9C7F-43F77ACA6E6B>

¹⁰ Action simple de mise en œuvre produisant rapidement des résultats positifs.

était précédemment autonome. La multiplication des fonctions peut engendrer une certaine complexité de structurations parallèles et des conflits de loyauté ou de priorité entre le quotidien managé par le hiérarchique et le transversal relevant du coordinateur de projet. Établir un cadre de gouvernance clair, avec des règles de fonctionnement connues de tous, répond à un besoin légitime de sécurisation. Ainsi, si aucune des six bibliothèques interrogées ne dispose à ce jour d'un organigramme matriciel, elles ont toutes matérialisé les missions transversales des agents dans leur fiche de poste, en précisant parfois une quotité de temps de travail spécifique. Elles intègrent aussi cette dimension dans les évaluations professionnelles.

Des rôles clarifiés pour sécuriser les acteurs

Selon les tailles de structure, les fonctions transversales peuvent se résumer à un poste de coordination et des participants ou former un ensemble plus complexe. Le réseau de Caen-la-Mer a défini cinq rôles dans son schéma de fonctionnement 2026 :

- les contributeurs, volontaires ou désignés, qui participent au projet ;
- les pilotes, volontaires ou désignés, qui animent les équipes transversales et organisent les activités relatives à ce projet ;
- les supérieurs hiérarchiques des pilotes qui facilitent la réalisation des projets en les accompagnant au quotidien ;
- les superviseurs, positionnés en directeurs stratégiques dans l'organigramme, qui ont la visibilité

sur l'ensemble des projets relevant de l'axe stratégique dont ils ont le suivi et font le lien avec le comité de direction pour les éventuels arbitrages ;

- les correspondants, volontaires ou désignés au sein des services territorialisés, qui représentent leur service sur les projets selon les thématiques concernées et assurent la transmission d'informations.

Les bibliothèques d'Annecy distinguent les fonctions transversales des fonctions territorialisées, avec des attendus distincts selon si on est responsable de structure ou responsable transversal : la première fonction est tournée vers le management hiérarchique et la gestion bâtiminaire quand la seconde relève du management fonctionnel et du pilotage de projets thématiques. Cette distinction implique que chaque acteur soit aligné avec son rôle sans ressentir d'insatisfaction de ne pas couvrir l'autre champ, ce qui ne va pas de soi lorsque les deux profils de postes sont assurés par des bibliothécaires de formation. D'ailleurs, la Bibliothèque départementale de l'Ain travaille actuellement à clarifier les attentes réciproques et co-responsabilités des rôles sous forme de contrat tripartite : pilote, hiérarchie, contributeur.

Une posture managériale qui prend soin du collectif

En outre, impulser une dynamique de co-construction dans une équipe-projet relève de compétences professionnelles qui s'acquièrent par la formation et l'expérience. Il s'agit pour le coordinateur

Figure 5. Pilotage de la transversalité, exemple du réseau des bibliothèques de Caen-la-Mer

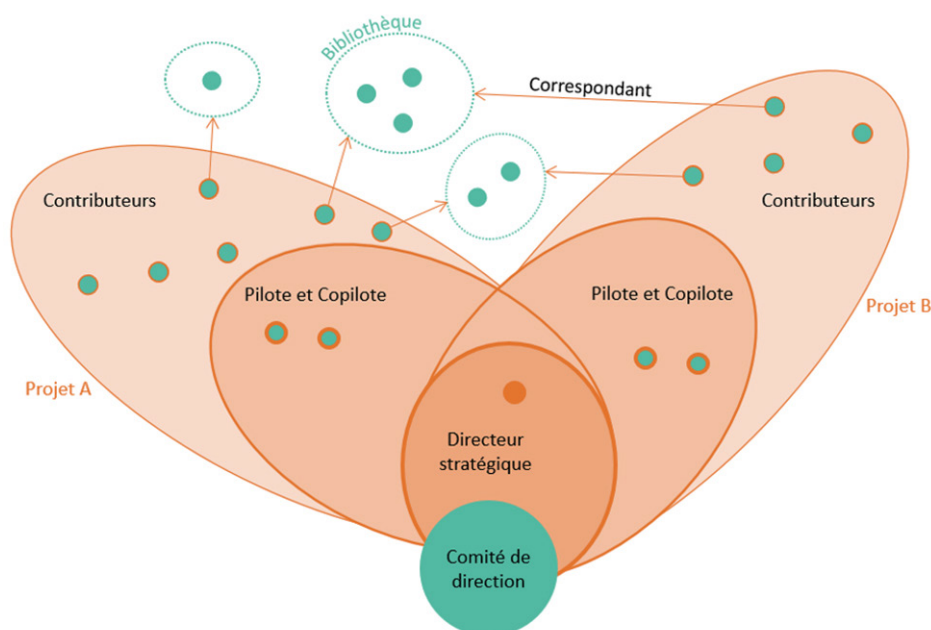
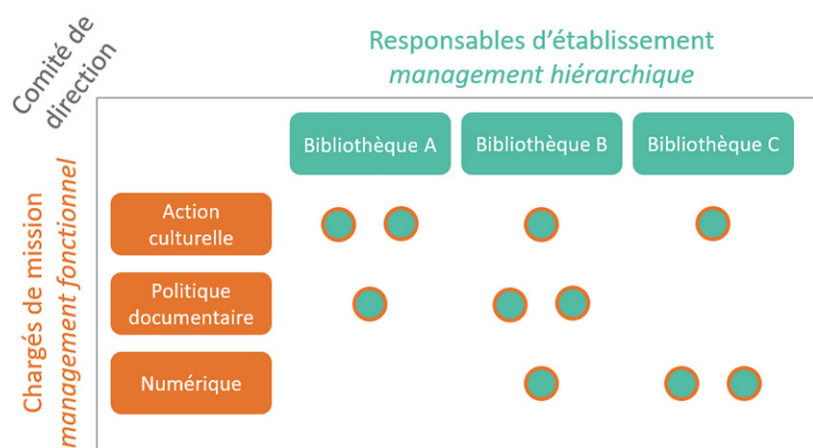


Figure 6. Double entrée de la transversalité, exemple du réseau des bibliothèques d'Annecy



d'abandonner le pouvoir d'autorité dont dispose habituellement un manager hiérarchique et d'activer d'autres leviers pour maintenir une dynamique productive : partager le sens du projet et la plus-value à le mener en transversalité, prendre en considération les contributions et offrir de la reconnaissance, faire prendre conscience à chacun de son intérêt personnel à s'impliquer et célébrer les réussites collectives. Il s'appuie sur des savoir-être relationnels renforcés : écoute active, adaptabilité, intelligence émotionnelle ou encore négociation. Ces compétences complètent celles du domaine de l'ingénierie territoriale et de la gestion de projet. Les formations initiales aux métiers des bibliothèques les intègrent progressivement, quand le champ de la formation continue propose une offre élargie. Les accompagnements professionnels, les cercles de co-développement, les équipes de facilitateurs en intelligence collective sont autant de ressources également mobilisables, en interne ou en externe selon les collectivités.

Toujours dans le registre des évolutions de posture, plusieurs structures soulignent l'importance de trouver des marges de tolérance dans le niveau d'exigence des équipes vis-à-vis des autres acteurs pour s'ajuster à leurs capacités, tant que chacun fait de son mieux. Développer son écoute et se décentrer, identifier ses alliés et établir un rapport de réciprocité, accompagner le partage de savoir-faire et affirmer le droit à l'erreur inhérent à l'expérimentation sont des facteurs déterminants.

Certaines structures ont formalisé leurs modalités de prise de décision, dans un document de référence ou une délibération, pour favoriser la pérennisation de l'organisation. D'autres ont particulièrement travaillé le parcours d'intégration des nouveaux agents afin de partager d'emblée les outils et procédures relevant de la transversalité. Ces différents éléments

permettent également une réassurance des bibliothécaires sur leur identité professionnelle en limitant le risque de dilution des missions spécifiques dans un éparpillement d'actions transversales et le brouillage des repères à l'externe. Toutefois, Savoie et Haute-Savoie Biblio souligne à quel point la transversalité dépend des personnes qui la portent et l'animent au quotidien : le départ d'un pilote peut parfois inciter les équipes à revenir vers des modes de fonctionnement plus familiers.

Clés de succès et perspectives

Animer la transversalité sans fatiguer l'humain est un défi car il est tentant de quitter une organisation figée pour en créer une nouvelle tout aussi rigide, une fois l'effet de nouveauté estompé. Or la routine essouffle les organisations et bloque la nécessaire évolution des bibliothèques pour rester en phase avec les besoins des territoires qu'elles desservent. Parmi les conseils offerts par les six structures citées dans cet article, trois éléments font l'unanimité :

- s'assurer d'un portage politique ou hiérarchique ;
- aligner sa posture (être sincère, convaincu, congruent et opiniâtre) ;
- ne pas rester seul face aux difficultés (accompagnement, formation ou soutien d'autres acteurs tels que la DRAC).

Grande absente, l'évaluation de la transversalité est rarement pensée en dehors de sa dimension projet. Seul le réseau de Caen-la-Mer a créé une fonction transversale d'évaluation qui inclut la dynamique collective et un volet méthodologique. Son premier rapport sera sans doute riche de nouveaux enseignements. ☺

MANAGER DES RÉSEAUX DE LECTURE PUBLIQUE : NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES PRATIQUES

Retour d'expérience de la Médiathèque départementale du Puy-de-Dôme (MD63) sur l'utilisation des techniques de Codéveloppement

Virginie Chevalier

Coordinatrice Accompagnement des territoires et formation à la Médiathèque départementale du Puy-de-Dôme

Camille Lefebvre

Formatrice et formatrice formée au Centre européen du codéveloppement professionnel et managérial (Cecodev)

Les coordinateur·rices de réseaux sont des maillons essentiels à la structuration de la lecture publique sur un territoire. Néanmoins, le spectre large de leurs missions les conduit parfois à des situations d'isolement. Aussi, la MD63, dans un souci d'accompagnement et de formation, a organisé, entre avril 2025 et janvier 2026, un groupe de Codéveloppement à leur attention.

Structuration des réseaux de lecture publique et émergence des fonctions de coordination

Les réseaux de lecture publique connaissent un développement marqué, lié au contexte de recomposition territoriale issu des différentes réformes. Des relations se tissent entre structures de tailles et de statuts parfois hétérogènes.

Depuis 2010, les réseaux de lecture publique se sont progressivement imposés comme un élément structurant en matière d'aménagement culturel d'un territoire. Les promesses : mutualisation des moyens, mise en commun des pratiques et des compétences, harmonisation des services à la population pour un même bassin de vie, enrichissement et circulation des collections.

Cette évolution s'accompagne de la création de postes dédiés à la coordination. La signature d'un contrat territoire-lecture (CTL) avec le ministère de la Culture a accéléré l'apparition de ces postes. Les bibliothèques départementales peuvent également être des appuis, par le biais de subventions assurant le financement partiel d'un poste de coordinateur·rice.

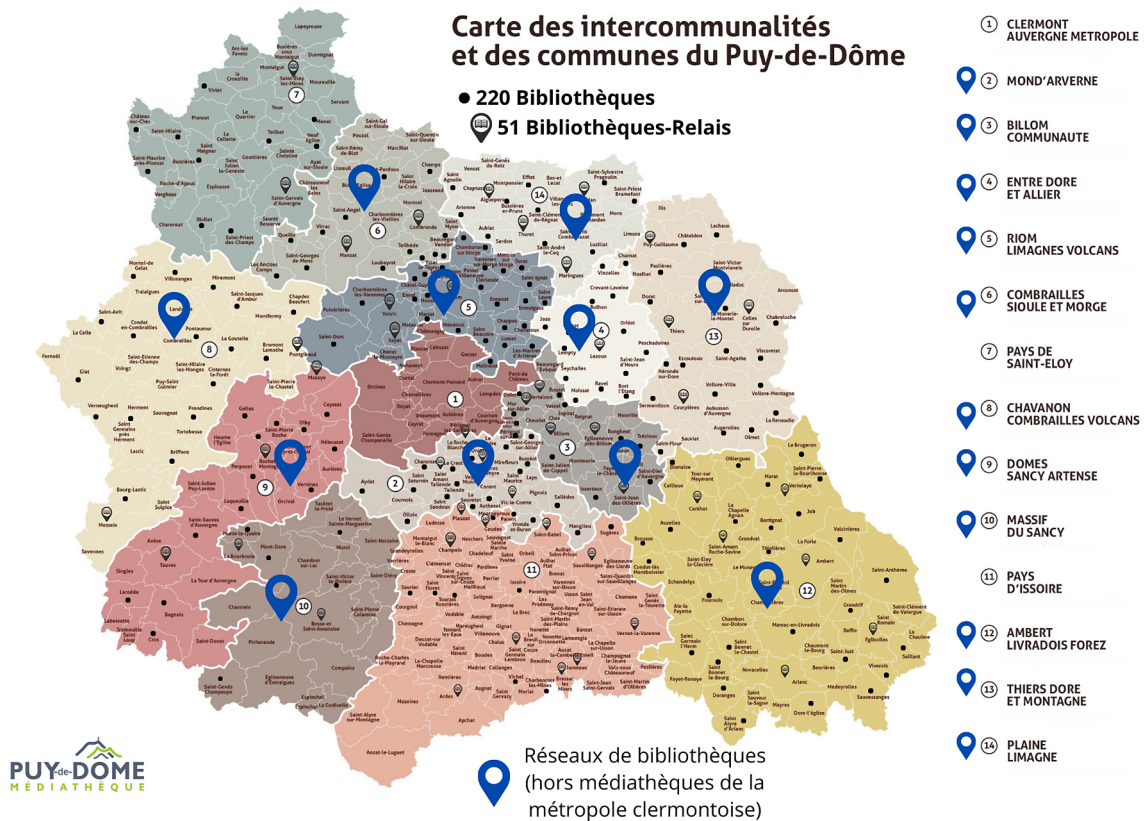
Dans ce contexte, le rôle des coordinateur·rices s'est construit de manière progressive et souvent pragmatique, sans véritable cadre national.

Le Puy-de-Dôme ne fait pas exception. Hors métropole clermontoise, dix territoires sont structurés en réseaux de lecture publique. Chacun avec son histoire, son organisation, sa maturité et ses particularités.

Les réseaux et les coordinateur·rices dans le Puy-de-Dôme

Dans chaque réseau, on retrouve des coordinateur·rices aux profils, statuts et grades divers. Ces postes ont deux points communs : se voir confier un spectre de missions particulièrement large et être attendu·es sur de nombreux fronts. Chacun·e à sa façon gravit son Everest : mener la réflexion autour d'une offre intercommunale, imaginer des projets en concertation avec les professionnel·les, les bénévoles, les élu·es, les partenaires et les citoyen·nes, monter personnellement en compétences pour accomplir ses missions tout en gérant le quotidien d'un réseau

Figure 1. Carte des intercommunalités et réseaux de lecture publique du Puy-de-Dôme (2026)



composé de structures et d'équipes aux fonctionnements divers.

La tension de leur positionnement est accrue par l'enjeu d'équilibrer impulsion et accompagnement de projets, dans le respect des réalités de terrain. Cette polyvalence s'exerce souvent en situation d'isolement, au mieux dans des équipes réduites. La configuration géographique des réseaux constitue également un facteur non négligeable, le territoire à couvrir pouvant être particulièrement étendu. La question des budgets reste également centrale : selon les territoires, les projets sont développés à moyens constants.

La fiche issue de la boîte à outils sur les bibliothèques publiques en réseau de l'Association des bibliothécaires de France (ABF)¹ décline les missions des coordinateur·rices dans toute leur diversité :

- le champ technique : de la politique documentaire au SIGB, en passant par l'action culturelle ;

- le champ managérial : de l'accompagnement au quotidien des bibliothécaires salarié·es ou non, à la mise en place d'actions rendant la coopération efficace ;
- la dimension stratégique : du diagnostic de territoire à l'évaluation des projets, du pilotage du Projet culturel, scientifique, éducatif et social (PCSES) aux liens avec les partenaires.

Que ce soit à travers l'élaboration, le pilotage, la mise en œuvre et l'évaluation de projets, la ou le coordinateur·rice est un maillon essentiel à la structuration de la lecture publique sur un territoire.

Accompagnement et formation : des leviers indispensables pour les coordinateur·rices de réseaux

Au regard de l'étendue des missions confiées aux coordinateur·rices de réseaux de lecture publique, la question de l'accompagnement et de la formation doit être considérée comme prioritaire. Dans ce contexte, la MD63 participe au maillage territorial et à la mise en réseau à l'échelle intercommunale à chaque étape

1 « Boîte à outils sur les bibliothèques publiques en réseau. Fiche n° 13. La coordination d'un réseau territorial de lecture publique », juin 2021. <https://www.bibenreseau.abf.asso.fr/wp-content/uploads/2021/07/ABF-Bibenreseau-13-coordination.pdf>

du projet, du plaidoyer auprès de l'exécutif à l'accompagnement opérationnel.

Accompagnement par les référent-es de secteur

Tout d'abord, les missions d'accompagnement, présentées dans le schéma départemental de développement de la lecture 2024-2028, sont renforcées pour intervenir dans tous les champs liés à la lecture publique. Les domaines d'intervention sont donc multiples et peuvent se retrouver dans le terme « ingénierie »². L'objectif reste de positionner la bibliothèque comme équipement structurant d'un territoire et participant à son attractivité, en proposant différents services (conseils aux équipes, suivi et évaluation des activités, accompagnement à la création et à la structuration d'un réseau, participation à des démarches multi-acteurs...).

L'accompagnement s'incarne au quotidien à travers les référent-es de secteur. Premier-ères interlocuteur-ices, elles et ils assurent le suivi des réseaux dans toute leur diversité et font le lien entre les questionnements des équipes locales et les personnes ressources de la MD63. Les modalités d'échanges sont diverses : à distance, lors de rendez-vous techniques, pour une visite annuelle « bilan », à travers la participation aux réunions des réseaux... Les référent-es de secteur sont, dans la plupart des cas, associé-es très en amont dans les projets. Leur participation aux réunions ou groupes de travail sur le terrain leur permet d'avoir une connaissance fine des projets en cours et permet un accompagnement « sur mesure » des réseaux. Les référent-es de secteur contribuent également à la professionnalisation des équipes en animant des formations autour des savoirs fondamentaux.

Formations territorialisées

Ensuite, la formation joue un rôle important dans l'accompagnement des réseaux. Le Puy-de-Dôme propose une offre de formations dite « territorialisées », visant à construire un parcours de formation élaboré avec et pour un territoire. Ce dispositif s'appuie sur les CTL ou sur des projets structurants (mise en réseau, nouveaux services, médiation, actions en direction de publics cibles...). Il peut se déployer sur des sessions multiples, durant plusieurs années. Il place la ou le coordinateur-riche de réseau et la médiathèque départementale dans un positionnement de co-construction d'actions en lien avec les enjeux du territoire.

Les bibliothécaires professionnel-les, les collaborateur-rices occasionnel-les et, en fonction des

projets, les partenaires, participent à ces formations et acquièrent un socle commun de connaissances.

Les occasions de rassembler les acteur-rices d'un réseau dans toute leur diversité de statuts ne sont pas si fréquentes en matière de formation, et la culture commune acquise ensemble peut avoir un effet facilitant pour les coordinateur-rices de réseaux. Au-delà de la thématique de formation, la mixité des participant-es (salarié-es/bénévoles) aide à la clarification des missions et des périmètres d'action. Chacun-e est également incité-e à apporter sa plus-value, son expérience, ses connaissances, montrant la richesse du collectif.

Le réseau Le Fil-Thiers Dore et Montagne

Le réseau Le Fil-Thiers Dore et Montagne a bénéficié de ces formations territorialisées en amont de sa création. Élu-es, professionnel-les et bénévoles des bibliothèques ont ainsi participé à des séminaires et formations. Travail en réseau, gratuité, informatisation, circulation des documents, autant de thématiques abordées qui ont contribué à l'assise d'une culture partagée. Les acteur-rices locaux-ales, coordinatrice du réseau en tête, sont les moteurs de la construction de ce jeune réseau en plein essor. En travaillant sur les contenus avec la MD63 et l'intervenante, et en veillant à inclure chaque action au calendrier du projet, ils ont su saisir les formations territorialisées comme des outils de facilitation et d'adhésion.



Figure 2. Logo du réseau Le fil-Thiers Dore et Montagne

Sur un autre plan, l'offre de formation générale, renouvelée chaque année, peut également outiller les coordinateur-rices dans leur montée en compétences. Les sujets sont divers : relations avec les élu-es, veille professionnelle, nouvelles technologies, plaidoyer, etc.

Temps d'échanges privilégiés

Enfin, toujours en lien avec la démarche d'accompagnement, la MD63 favorise les temps d'échanges en réunissant chaque année les coordinateur-rices des réseaux de bibliothèques. Les objectifs : informer de

² Ces éléments se retrouvent dans le schéma départemental de développement de la lecture publique 2024-2028, Conseil départemental du Puy-de-Dôme, septembre 2024 : <https://md-mediations.puy-de-dome.fr/opac?id=d885b474-9d6a-4f8b-9d5b-ebc2992ef819>

l'actualité de la MD63, mais surtout inviter chaque participant·e à présenter un projet mené par son réseau.

La forme choisie s'inspire du *pitch* ou du *Pecha kucha* : chaque projet est présenté en 10 minutes et 5 images, suivies de quelques minutes d'échanges avec le groupe. La forme, volontairement contrainte, a l'avantage d'apporter un certain dynamisme lié à la diversité des projets et des intervenant·es. Elle permet également une distribution équitable du temps de parole.

Cette proposition permet aux coordinateur·rices de réseaux de prendre conscience que des projets similaires sont menés sur d'autres territoires et que certaines problématiques sont partagées. Les échanges mettent en évidence des réflexions déjà engagées ailleurs, parfois depuis plusieurs années, et ouvrent la possibilité de s'appuyer sur des expériences existantes. L'ambition est de favoriser l'inspiration, le partage de méthodes et l'apprentissage entre pairs. Il s'agit de valoriser les expertises et de « faire réseau » en facilitant les interconnaissances.

Pour aller plus loin : une démarche de Codéveloppement entre pairs pour les coordinateur·rices du Puy-de-Dôme

Ce premier pas vers les échanges de pratiques entre pairs a amené la MD63 à réfléchir à une offre complémentaire. Cette réflexion a été nourrie par une expérience d'analyse de pratiques réalisée à l'échelle d'une bibliothèque et partagée en 2022 à l'occasion des Rencontres nationales des métiers et de la formation en bibliothèques territoriales, du ministère de la Culture³.

Le Codéveloppement, outil d'intelligence collective, est une méthode développée par Adrien Payette et Claude Champagne, au Québec, à partir des années 1980. En France, le Codéveloppement est soutenu par plusieurs associations professionnelles. On y retrouve les mêmes objectifs : apprendre en faisant, grâce aux apports des autres, pour développer ses pratiques professionnelles. En cela, le Codéveloppement se différencie d'un groupe d'entraide. On ne vient pas seulement aider quelqu'un ou trouver des solutions : on entre dans une démarche d'apprentissage entre pairs.

Si ce type de démarche existe depuis longtemps dans d'autres champs que la lecture publique (social, managérial), elle n'est pas courante en bibliothèque. Pourtant, les impacts sur les positionnements et pratiques semblent réels.

Un dispositif d'échanges entre pairs est apparu comme le complément à l'accompagnement par la MD63 des coordinateur·rices des réseaux. Il répond à plusieurs objectifs.

Côté MD63

- Inscrire l'accompagnement dans un temps long, non lié à un projet en particulier. Les séances étant éloignées de 6 à 8 semaines, une session de 5 séances s'étale sur environ une année.
- Favoriser le partage et la prise de recul sur des situations rencontrées. Les situations sont systématiquement apportées par les participant·es, pour un effet concret et opérationnel.
- Offrir un cadre sécurisé pour une expression libre. Les séances sont cadrées selon les règles suivantes : confidentialité, bienveillance, parler vrai, autonomie des décisions. Par ailleurs, afin d'éviter toute ambiguïté sur le positionnement du personnel du département, il a été décidé de faire appel à une intervenante extérieure formée au Codéveloppement.
- Développer et renforcer les liens entre les coordinateur·rices. En apprenant à connaître les contextes des un·es et des autres, elles et ils tissent des liens interpersonnels qui leur servent pour des collaborations en dehors des séances.
- Faire évoluer son accompagnement en fonction des sujets abordés. La MD63 est informée des thématiques abordées après chaque séance.

Côté coordinateur·rices

- Dégager un temps pour interroger des postures professionnelles et ajuster si besoin.
- Trouver des réponses pertinentes et concrètes face à une situation professionnelle.
- Échanger sur des questions stratégiques liées à la structuration de la lecture publique sur un territoire.
- Sortir de l'isolement dans la pratique des missions.
- Utiliser le format à distance pour lever les freins du temps passé hors service ou de la prise en charge des frais de déplacement.

Un dispositif d'échanges entre pairs en ligne a donc été lancé au printemps 2025 pour six coordinateur·rices de réseaux du département. Lors des deux premières séances, chaque participant·e a partagé une problématique au groupe, à laquelle les autres apportent un regard extérieur et des idées de résolution. Ce format est aussi appelé « flash codev » et peut être moins intimidant pour des personnes qui n'ont jamais expérimenté cette méthode. À partir de la rentrée 2026 et pour trois séances, les participant·es ont suivi la méthode Payette et Champagne du Codéveloppement.

³ <https://pro.bpi.fr/rencontres-nationales-metiers-formation-bibliotheque-territoriale-2022/>

Lors de ces séances, un·e seul·e participant·e approfondit la situation partagée, selon ce déroulé :

- **Étape 0** • Choix de la situation. Les participant·es partagent un projet, une préoccupation ou un problème de manière synthétique. Le groupe choisit ensuite une situation et donc un·e client·e pour la séance.
- **Étape 1** • Présentation de la situation. La ou le client·e présente l'essentiel de sa situation en quelques minutes.
- **Étape 2** • Clarification. Les participant·es devenu·es consultant·es questionnent la ou le client·e pour mieux comprendre sa situation : qu'est-ce qui a déjà été fait ? Qui sont les autres parties prenantes de la situation ? En quoi la situation impacte-t-elle la ou le client·e ?
- **Étape 3** • Contrat. La ou le client·e émet une demande au groupe et exprime ses attentes. Les consultant·es proposent une reformulation si besoin.
- **Étape 4** • Consultation. Les consultant·es répondent à la demande et partagent des idées, des retours d'expérience, des ressources, des outils...
- **Étape 5** • Synthèse de la ou du client·e. La ou le client·e partage avec le groupe ce qu'elle ou il retient de la séance ainsi que son plan d'action pour la suite, sans se justifier.
- **Étape 6** • Apprentissages. Tous·tes les participant·es participent à cette étape : quelles sont les leçons tirées de la séance ? Y a-t-il eu des frustrations ? Que peut-on améliorer pour la prochaine séance ?

Exemple de situations abordées :

- Comment préparer l'arrivée de la nouvelle équipe municipale ?
- Comment mieux gérer une mission supplémentaire au sein du service culture, ni formalisée ni officielle ?
- Que faire avec les points lecture qui ne reçoivent personne lors des permanences ?
- Comment sortir d'une situation négative avec un·e bénévole démotivé·e ?

À la fin de la séance, un tour de table permet de sonder le ressenti des participant·es. En format Codéveloppement, l'étape 6 des apprentissages vise à approfondir cet état d'esprit et à transformer en éléments concrets les idées et concepts évoqués.

Premiers retours et points de vigilance

Une évaluation à froid a permis de recueillir les retours des participant·es après quatre séances de Codéveloppement.

Prise de recul et sortie de l'isolement pour les coordinateur·rices

Les objectifs d'échanges et de sortie de l'isolement professionnel ont été atteints : *« Ces temps d'échanges sont très précieux de mon point de vue parce qu'ils permettent de prendre le temps de la réflexion sur nos pratiques, d'apprendre des expériences des pairs, de produire des idées et des pistes à expérimenter dans notre quotidien. »*

L'étape de clarification prend du temps dans la méthode du Codéveloppement afin que les consultant·es puissent comprendre avec finesse la situation apportée par la ou le client·e. Elle permet souvent une première prise de recul par ce ou cette dernier·ère. Ainsi, la question posée lors de l'étape du contrat est souvent un peu différente de ce qui était d'abord partagé en étape 0.

Points de vigilance

La première limite évidente à ces séances de Codéveloppement est le **temps nécessaire à leur mise en place**. Les participant·es doivent se libérer pendant deux heures et demie tous les deux mois, ce qui est rapidement compliqué. L'une des participant·es n'a d'ailleurs pas souhaité poursuivre les séances, notamment pour cette raison. À l'inverse, un·e autre participant·e note qu'il s'agit d'un « rendez-vous attendu, [on a] envie d'organiser son agenda pour participer ».

Il serait difficile de proposer ce dispositif en présentiel, en raison de l'éloignement des participant·es. Le format visio permet de limiter leur mobilisation, malgré ses limites. Ainsi, une participante précise : *« Sur le format visioconférence, c'est top en termes d'accessibilité, de souplesse d'organisation et de gain de temps, mais ça restreint forcément la spontanéité des échanges, laisse moins de place aux moments informels. Pourtant je ne me serais très certainement pas engagée dans ce processus s'il avait nécessité d'être en présentiel. »*

Nous pouvons aussi nous interroger sur le **renouvellement des situations** apportées par les participant·es. Elles ont porté plusieurs fois sur les bénévoles par exemple. Même si la thématique revient, les participant·es auront évolué dans leurs pratiques grâce aux apprentissages précédents.

La règle de confidentialité a régulièrement été rappelée par les participant·es. Sur certaines situations, il paraissait important de s'assurer de l'engagement des autres sur ce cadre, afin de partager en toute confiance.

Enfin, dans le Puy-de-Dôme, il semble plus facile de **faire adhérer à cette démarche des coordinateur·rices de réseaux déjà très structurés** et collaborant activement avec la MD. Un an après le lancement de ce dispositif, les relations entre la MD63

et les coordinateur·rices participant sont égales. Il est difficile d'évaluer une potentielle évolution à si court terme.

Notre recommandation pour qui souhaiterait expérimenter un dispositif similaire serait de trouver un groupe de pairs relativement homogène dans leur contexte de travail. Il est plus facile de travailler avec des participant·es issu·es de réseaux similaires en termes de moyens et de maturité.

Quelles suites pour ce dispositif?

Les impacts à moyen terme ne sont pas non plus faciles à mesurer. De manière empirique, deux sujets sont visibles :

- La liste des thématiques abordées nourrit la réflexion sur les services de la MD63, sur ses forces, mais aussi sur ses angles morts. Par exemple, les élections municipales et leur impact n'avaient pas fait l'objet d'une proposition d'accompagnement spécifique.
- Les séances de Codéveloppement participent de la création d'une communauté professionnelle. Au niveau interpersonnel, un lien de confiance a

été créé entre les participant·es et pose les bases d'interactions dans un cadre peut-être moins formel : *« Le groupe s'est demandé comment prolonger lorsque ces ateliers ne seront plus portés par la MD. »*

Le groupe a été reconduit en 2026. L'objectif reste le même : proposer aux coordinateur·rices un espace d'expression et d'échange pour sortir de leur isolement professionnel, dans un cadre sécurisé. Deux participantes n'ont pas souhaité poursuivre. Pour l'une, les situations partagées étaient éloignées de son quotidien, le réseau étant exclusivement animé par des professionnel·les. Pour la deuxième, le temps consacré à la préparation et à la participation aux séances était trop chronophage.

En intégrant une nouvelle personne au groupe pour 2026, nos ambitions sont de consolider cette communauté de pairs à échelle locale. Dans le contexte d'arrivée de nouvelles équipes municipales et intercommunales, de nouvelles situations émergeront sûrement pour les participant·es. L'échange de bonnes pratiques mais aussi, simplement, de mots de soutien permettra sans aucun doute d'aborder cette période plus sereinement. ☺

LE DIALOGUE SOCIAL DANS NOS BIBLIOTHÈQUES

Jean-Arthur Creff

Chef du Service des bibliothèques et du livre, Ville de Paris

D'essence républicaine, le dialogue social peut être considéré comme la mise en règles et en normes de la confrontation entre les décideurs et le personnel, représenté par ses élus. Il s'agit de la mise en place contrôlée d'un contre-pouvoir. Mais, au-delà d'un cadre juridique, c'est aussi et surtout l'attention portée aux équipes au quotidien et l'écoute des agents.

DANS ce court article, qui n'a pas de prétention scientifique, je voudrais partager mon expérience du dialogue social en collectivités et en établissement public, notamment pour affirmer ma foi dans un dialogue social responsable et respectueux. Je commencerai par une réflexion sur les fondations du dialogue social, j'enchaînerai sur une description un peu aride du fonctionnement actuel en soulignant les aspects sur lesquels l'encadrement des bibliothèques peut être sollicité, puis je conclurai sur une interrogation sur l'évolution du dialogue social.

Les fondations du dialogue social

La Constitution du 4 octobre 1958 débute ainsi en son article premier : « *La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale.* » Les trois premiers adjectifs ont été souvent commentés et explorés, le quatrième un peu moins.

Que signifie donc une République sociale ? Il est facile de penser d'abord à ce qui est communément nommé le « social » : protection sociale, retraite, voire éducation, dans un objectif de justice sociale, et notamment de réduction des inégalités. Plusieurs outils sont utilisés pour tendre à cet idéal, comme par exemple la sécurité sociale et l'éducation.

Toutefois, si la Constitution de 1958 définit la République comme sociale, il faut se tourner vers le préambule de la Constitution de 1946, qui fait partie intégrante du bloc constitutionnel actuel, pour rencontrer une explication du terme « social » avec les affirmations suivantes :

- « *Tout homme peut défendre ses droits ou ses intérêts par l'action syndicale et adhérer au syndicat de son choix.* »
- *Le droit de grève s'exerce dans le cadre des lois qui le réglementent.*

- *Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises.* »

Le préambule de la Constitution de 1946 fait donc référence à trois droits : la liberté syndicale, le droit de grève et la détermination collective.

Ces trois droits peuvent apparaître comme le socle du dialogue social, qui est défini ainsi par l'Organisation internationale du travail : « *[le dialogue social] inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale* ».

Le dialogue social est donc constitutif de notre contrat social.

Le fonctionnement actuel du dialogue social

Regardons maintenant comment le dialogue social s'organise, même si les responsables des bibliothèques n'ont *a priori* pas vocation à participer à ces instances, sauf exception, puisqu'elles se réunissent en général au niveau de la collectivité, de l'université ou de l'établissement public (EP). Les responsables de la bibliothèque peuvent y être invités en tant qu'experts, mais y sont rarement présents de manière pérenne, sauf bien entendu pour un EP bibliothèque (Bibliothèque nationale de France, Bibliothèque publique d'information, Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg, Centre technique du livre de l'enseignement supérieur...).

Soulignons cependant que le dialogue social, c'est aussi et surtout, à côté du cadre qui va être décrit

dans cette partie, l'attention portée aux équipes au quotidien et l'écoute des agents.

Le comité social

Conformément à la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, le comité technique (CT) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ont été remplacés par le comité social à la suite des élections professionnelles de 2022.

Pour pallier la suppression de ces instances, la loi a toutefois prévu la création, au sein de ces nouveaux comités sociaux, de formations spécialisées.

Le dialogue social s'organise donc autour d'un comité social (comité social d'administration pour l'État, comité social territorial pour les collectivités, comité social d'établissement pour les EP). Des formations spécialisées, émanant du comité social, en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail sont par ailleurs prévues (FSSCT ou F3SCT : formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail).

Ce comité social est compétent pour étudier les questions relevant de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion des ressources humaines de l'entité publique. Les questions soumises à l'examen du comité social ne doivent jamais traiter de la situation individuelle des agents.

Le comité social est notamment consulté sur :

- les projets de décision relatifs au fonctionnement et à l'organisation des services ;
- les projets d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité et les conditions de travail lorsqu'ils s'intègrent dans le cadre d'un projet de réorganisation de service ;
- le plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- le rapport social unique ;
- les projets de lignes directrices de gestion relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels ;
- les projets de décision relatifs à la fixation des critères d'appréciation de la valeur professionnelle ;
- le plan de formation ;
- les projets de décision relatifs au temps de travail et au compte épargne-temps des agents ;
- les projets d'orientations stratégiques en matière de politique indemnitaire¹.

Le comité social doit aussi débattre chaque année sur :

- les évaluations relatives à l'accessibilité des services et à la qualité des services rendus ;

- les questions relatives à la dématérialisation des procédures, aux évolutions technologiques et de méthode de travail des services et à leurs incidences sur les agents ;
- les enjeux et politiques en matière d'égalité professionnelle et de prévention des discriminations ;
- l'évolution des politiques des ressources humaines, sur la base du rapport social unique ;
- le bilan annuel des recrutements effectués au titre du parcours d'accès aux carrières de la fonction publique ;
- la politique d'insertion, de maintien dans l'emploi et d'accompagnement des parcours professionnels des travailleurs en situation de handicap ;
- le bilan annuel relatif à l'apprentissage ;
- le bilan de la mise en œuvre des lignes directrices de gestion sur la base des décisions individuelles
- le bilan annuel du plan de formation ;
- le bilan annuel de la mise en œuvre du télétravail².

Le ou la responsable de la bibliothèque doit donc être très attentif·ve à se demander si une réforme ou une innovation doit être présentée en instance.

Parmi les réformes ou projets qui doivent être soumis aux instances, on peut citer par exemple l'installation d'automates de prêt puisque cette installation change les conditions de travail des équipes. Un changement d'organigramme peut aussi être présenté s'il est conséquent. Les changements d'horaire ou le travail du dimanche, le matin ou le soir, doivent bien entendu faire l'objet de ce dialogue, et aussi en amont si possible. Il est aussi nécessaire de soumettre les PCSES (projets culturels, scientifiques, éducatifs et sociaux), ainsi que les chartes documentaires et les règlements intérieurs.

Le ou la responsable de la bibliothèque sera évidemment accompagné·e dans ces démarches par sa hiérarchie et son service en charge du dialogue social.

La F3SCT et les questions de santé et sécurité

La formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT) est une émanation du comité social.

Elle est en charge d'exercer des attributions relatives à :

- la protection de la santé physique et mentale, à l'hygiène, à la sécurité des agents dans leur travail ;
- l'organisation du travail ;
- l'amélioration des conditions de travail.

Sur les sujets qui concernent la F3SCT, des visites sont organisées de manière périodique, définies chaque année par la formation elle-même. Les bibliothèques sont concernées et reçoivent donc les visites,

1 Cf. articles L253-5 et R253-7 du Code général de la fonction publique : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000044427240

2 Cf. article R253-9 du Code général de la fonction publique : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000050549727/2027-01-01

ce qui permet de bénéficier d'un regard autre sur les conditions de travail dans l'établissement.

Des visites ponctuelles peuvent être réalisées, souvent sans préavis très formalisé au contraire des visites programmées. Elles font souvent suite à un problème, tel qu'un accident du travail, des signalements de risques psychosociaux (RPS), ou éventuellement suite à une demande de la hiérarchie ou d'un syndicat.

Ces visites ponctuelles permettent d'objectiver une situation, et soit de rassurer, soit d'amener à prendre des mesures immédiates (fermeture, travaux, aménagements horaires...). On peut donner comme exemple la découverte de punaises ou de rats, qui peut justifier de telles visites.

Ces visites ponctuelles peuvent aussi être mises en place après le déclenchement d'une alerte de « danger grave et imminent » (DGI). Il s'agit d'une alerte lancée dans le cas où les agents sont confrontés à une situation d'extrême gravité, mettant en jeu leur santé, voire pouvant entraîner la mort. C'est une notion importante mais qui doit bien être caractérisée par sa gravité, son imminence et sa réalité (ce n'est pas juste une possibilité). Des émanations toxiques ou des soucis structurels d'un bâtiment en sont des exemples, puisqu'ils peuvent entraîner des blessures importantes, voire la mort.

Il est essentiel dans ce cadre d'être attentif à renseigner le « Registre de santé et de sécurité ». Il permet d'assurer la traçabilité de toutes les actions mises en place pour améliorer les conditions de travail, des contrôles, ainsi que de tous les incidents. Il constitue un outil essentiel d'amélioration, mais sera surtout une pièce centrale consultée en cas de grave incident. S'agissant de ce registre, les cadres de bibliothèques sont concernés et responsables : ils doivent veiller à le remplir et le faire remplir.

Dans ce même cadre, il importe d'être attentif au « Document unique d'évaluation des risques » (DUER), tel qu'il est défini par l'article R4121-1 du Code du travail : « L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris les risques liés aux ambiances thermiques. »

La bibliothèque, universitaire ou territoriale, comme unité de travail doit en disposer. Le DUER (ou DUERP, en ajoutant « professionnels ») doit être conçu au plus près du terrain par les acteurs concernés, et soumis aux instances de dialogue social. La responsabilité du cadre de bibliothèque est là aussi engagée.

Le responsable de bibliothèque peut aussi endosser le rôle de « Responsable unique de sécurité » (RUS). Il est alors responsable de la coordination de toutes les actions liées à la sécurité, notamment la mise à jour des registres et le signalement des dysfonctionnements avec la nécessité de suivre les actions mises en place pour y remédier. C'est une responsabilité importante et engageante, à prendre très

au sérieux. Il peut être aidé par un agent de prévention, qui est un agent du collectif de travail volontaire pour assurer ce rôle. Son rôle est défini ainsi (décret n° 2012-170 du 3 février 2012 modifiant le décret n° 85-603 du 10 juin 1985 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail) :

« Art. 4-1.-I. — La mission des agents mentionnés à l'article 4 est d'assister et de conseiller l'autorité territoriale auprès de laquelle ils sont placés, dans la démarche d'évaluation des risques et dans la mise en place d'une politique de prévention des risques ainsi que dans la mise en œuvre des règles de sécurité et d'hygiène au travail visant à :

1° Prévenir les dangers susceptibles de compromettre la sécurité ou la santé des agents ;

2° Améliorer les méthodes et le milieu du travail en adaptant les conditions de travail en fonction de l'aptitude physique des agents ;

3° Faire progresser la connaissance des problèmes de sécurité et des techniques propres à les résoudre ;

4° Veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières et à la bonne tenue du registre de santé et de sécurité au travail dans tous les services.

II. — Au titre de cette mission, les agents mentionnés à l'article 4 :

1° Proposent des mesures pratiques propres à améliorer la prévention des risques ;

2° Participent, en collaboration avec les autres acteurs, à la sensibilisation, l'information et la formation des personnels. »

La commission administrative paritaire et le disciplinaire

La commission administrative paritaire (CAP) est une instance consultative compétente pour traiter de certaines décisions relatives à la carrière des fonctionnaires.

La loi du 6 août 2019 a recentré les compétences des CAP sur l'examen des décisions individuelles défavorables : elle a ainsi supprimé leur compétence en matière de mutation et de mobilité à compter du 1^{er} janvier 2020 et en matière d'avancement et de promotion dès le 1^{er} janvier 2021, pour les trois versants de la fonction publique. Elle est donc compétente pour le traitement des recours individuels et pour l'examen des sanctions disciplinaires.

L'encadrement des bibliothèques peut être amené à gérer une contestation d'une décision, le plus souvent la contestation de l'entretien annuel. Dans ce cas, il est d'abord proposé une solution de médiation avec le N + 2 : si cette solution ne donne pas de résultats, le recours de l'agent pourra être examiné en CAP.

Sur les questions disciplinaires, la consultation de la CAP est obligatoire pour les sanctions des deuxièmes (exclusion temporaire de fonction de 6 à 15 jours, rétrogradation, mutation disciplinaire) et troisièmes groupes (exclusion temporaire de fonction

de plus de 15 jours, révocation). Pour le premier groupe de sanctions (avertissement, blâme, exclusion temporaire jusqu'à 5 jours), l'avis de la CAP n'est pas obligatoire.

Droits des agents représentants du personnel

L'encadrement des bibliothèques est en contact avec les représentants du personnel dans plusieurs cas :

- Un agent souhaite être accompagné d'un représentant du personnel lors d'un entretien avec sa hiérarchie. C'est un droit tout à fait légitime mais uniquement dans le cas d'un entretien portant sur la carrière de l'agent, par exemple un entretien de recadrage. Les représentants du personnel ne peuvent cependant être présents lors d'une réunion de travail portant sur les missions normales, sauf si le responsable en est d'accord.
- Un agent de la bibliothèque est représentant du personnel : il bénéficie de droits d'absence pour la formation auprès de son syndicat et pour exercer son mandat (accompagnement d'agents, participation à des audiences ou instances...). Ces droits d'absence sont normalement quantifiés de manière précise par la direction des ressources humaines selon la représentativité du syndicat. De plus, le représentant du personnel bénéficie de protections statutaires, qui sont cependant rarement rappelées si le dialogue est constructif de part et d'autre.
- Droit d'information syndicale : les représentants syndicaux ont le droit de diffuser des informations syndicales aux agents, via des panneaux d'affichage syndicaux (il est important de veiller à leur présence dans les services, il convient aussi que ces panneaux soient verrouillés), des bulletins d'information, et des réunions syndicales. L'organisation de réunions syndicales dans les services obéit à des règles, et il ne peut être accepté des visites ou des réunions informelles des syndicats sans information de l'administration. Pour la fonction publique territoriale, les modalités sont exposées dans le décret n° 88-145 du 15 février 1988.

Certaines collectivités créent des commissions informelles de pré-dialogue social : ces commissions travaillent comme un comité social, au niveau du service ou de l'établissement, et rendent compte au comité social de la collectivité.

Conclusion

Il me semble important de souligner que le dialogue social est la mise en règles et en normes de la confrontation entre les décideurs et le personnel, représenté par ses élus. Il s'agit bien de la mise en place contrôlée d'un contre-pouvoir. C'est donc un mécanisme très sain puisqu'il a pour objectif le traitement du désaccord, dans un cadre qui peut être rugueux mais qui est maîtrisé. En ce sens, il est profondément républicain.

Les mécanismes peuvent paraître complexes, mais ils sont consubstantiels du dialogue social, et en ce sens, il est indispensable de les respecter. Une absence de dialogue social ou sa restriction ne peuvent apporter que de mauvais résultats, comme d'ailleurs un dialogue social trop extensif, et une application peu rigoureuse de ses règles. Il importe en particulier d'être très vigilant aux délais de convocation et de transmission des documents, ce travail étant cependant généralement pris en charge par les services des ressources humaines.

Les résultats de ce dialogue maîtrisé permettent en effet d'améliorer les conditions de travail des agents, ainsi que l'accueil des usagers. Ce dialogue social maîtrisé évite des accidents, et minimise les risques pour la santé et la sécurité car il est un mode de transmission aux directions d'éléments dont elles pourraient ne pas avoir connaissance. En revanche, un dialogue social trop extensif nuit aussi à ces objectifs puisqu'il peut amener à un certain immobilisme.

Il importe aussi, pour que ce dialogue social soit efficace, que chacun joue son rôle : l'administration comme les représentants du personnel, chacun en responsabilité et dans le respect mutuel. C'est le cas en général.

L'évolution du dialogue social est probablement l'introduction de la démocratie sociale dans nos établissements : ce sera encore un défi à relever pour les encadrants, les agents et les hauts responsables. Il s'agira en effet de donner aux agents l'opportunité de contribuer aux décisions concernant leur travail ; de créer des espaces de dialogue ouvert ; de promouvoir une culture de co-construction. La Ville de Paris a élaboré un « protocole pour la démocratie sociale et le bien-être des agents » qui a été signé avec les organisations syndicales en décembre 2025. Il sera intéressant de suivre sa mise en œuvre.

Espérons que le contexte tendu, notamment géopolitique, n'entrave pas cette évolution. D'ici là, nous ne pouvons que nous réjouir de disposer des droits que j'ai essayé de décrire et d'approcher. ☺

TRAVAILLER À LA BIBLIOTHÈQUE : RENOUVELLEMENT DU RAPPORT AUX SAVOIRS ET À LEUR CRÉATION

Montserrat Cabrera Zapata

Responsable adjointe, programmation culturelle pour adultes - lecture et participation,
New York Public Library

Alors que l'accès à l'information ne dépend plus de la présence physique en bibliothèque, la fonction des professionnels se transforme. Ils deviennent les gardiens d'un espace sensible, d'une aura, d'une temporalité. Ils permettent la réalisation de processus cognitifs et sociaux qui accompagnent la création, plus fondamentalement que les interactions avec les algorithmes.

À L'HEURE où l'intelligence artificielle (IA) répond en quelques secondes à n'importe quelle question, les modes de transmission de l'information sont devenus presque méconnaissables. Autrefois, commencer une recherche impliquait de frapper à des portes, parfois sans réponse ; naviguer parmi les sources nécessitait de la ténacité. Aujourd'hui, l'accès aux bases de données et la vitesse vertigineuse de l'IA générative offrent des réponses immédiates. Mais ces résultats, souvent filtrés et synthétiques, risquent de faire s'évaporer la spontanéité, le hasard et, *in fine*, la curiosité. Pourtant, la bibliothèque évolue bien au-delà de son image classique de conservation. Si la dématérialisation des ressources ouvre une voie de démocratisation indéniable, elle bouleverse le fonctionnement de nos espaces physiques. Face à l'immédiateté binaire des IA génératives, le rapport aux sources a changé, appelant une nouvelle identité pour le bibliothécaire. Ce dernier ne doit plus seulement être un expert de la classification ; il devient un gardien de la vérité et, surtout, un gardien de la friction. La véritable question n'est plus de statuer sur la validité de l'IA, mais de savoir comment transformer la bibliothèque en un outil d'incubation indispensable. Comment restructurer les modes de créations, réinsérer de la friction et de la distraction fertile, toutes deux absolument nécessaires à la véritable création intellectuelle, dans un ethos créatif qui vire au profit de l'immédiat ?

La bibliothèque comme lieu

Le lieu-bibliothèque est une conséquence de sa fonction. Historiquement, l'architecture des bibliothèques, avec ses grandes tables, ses lampes douces et son silence, était dictée par des contraintes logistiques de conservation et de consultation sur place. Que

se passe-t-il quand ces fonctions traditionnelles se dématérialisent ? Comme le soulignent les réflexions sur le design d'expérience utilisateur (UX Design) et les questionnements spatiaux amorcés dans les années 1970¹, la bibliothèque moderne se reconstruit alors pour devenir un espace de travail et de vie à part entière, plutôt qu'un simple lieu de consultation.

De l'exploration à la réponse directe

Dans les dernières années, les processus d'accès à l'information ont évolué très rapidement. Jusqu'à récemment, une recherche sur un moteur de recherche ressemblait encore à la déambulation en bibliothèque : une longue navigation entre des résultats imprécis, des pages thématiques connexes, un *browsing* digital où le hasard avait encore sa place. Avec les IA, cette expérience de déambulation disparaît. Il est désormais possible de poser une question directe et d'obtenir une réponse tout aussi directe, filtrée et homogène² par définition mathématique du modèle. Les résultats offerts par l'IA sont rédigés avec un air de certitude qui crée une sensation de confiance, non fondée sur la vérité mais sur le langage : une IA ne connaît pas la vérité, elle présente des séquences

- 1 Nicolas Beudon, « La bibliothèque, lieu d'expérience : petite philosophie de la mise en espace », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2019, n° 17, p. 58-67. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2019-17-0058-006>
- 2 Dans le rapport de l'UNESCO, *Guidance for generative AI in education and research*, une des conséquences secondaires prévues comme issues de l'utilisation des IA est le risque d'uniformisation culturelle et intellectuelle. Ce document souligne en effet que ces outils « ont tendance à ne produire que des réponses correspondant à des normes qui adoptent les valeurs des propriétaires ou créateurs des données utilisées pour entraîner les modèles ». En outre, il met en garde contre le fait que « l'homogénéisation des connaissances qui en résulte limite la pensée pluraliste et créative ». UNESCO, *Guidance for generative AI in education and research*, Paris, UNESCO, 2023, p. 17 et 39. En ligne (édition française) : <https://doi.org/10.54675/HBCX3851>

probables de mots comme des vérités. Ceci pose des risques graves à plusieurs échelles, mais on ne s'attardera pas plus. Au-delà des risques liés à la vérité et à la vérifiabilité, il y a un risque qui ressort du fait même d'avoir une réponse rapide et directe : la perte de la spontanéité et du hasard qui est au cœur de la création de nouveaux savoirs, de l'idéation et de la bibliothèque.

L'aura du lieu : la mémoire physique de la recherche

Aujourd'hui, l'accès à l'information ne dépend plus de la présence physique en bibliothèque. Affranchie de cette contrainte matérielle, la bibliothèque réaffirme sa nécessité à travers son rôle communautaire et d'espace refuge. Dans notre ère technologique, nous interagissons avec les sources d'une autre manière. Aller à la bibliothèque et travailler en bibliothèque (notamment après les confinements liés à la pandémie de la Covid-19) sont des actions qui mettent en avant des fonctionnalités de la bibliothèque qui dépassent la fonction historiquement principale de lieu de conservation et d'accès à l'information. En enlevant la nécessité, l'expérience du lieu prend désormais une place centrale. Les longs rayons, les choix architecturaux des bibliothèques du tournant du XX^e siècle, les grandes tables et les lumières chaudes font de la bibliothèque un espace particulier qui incarne une idée ou un sentiment. Les fonctionnalités originelles, inconnues pour beaucoup d'usagers aujourd'hui, installent une expérience affective dans les actions produites dans le lieu. Au sens de Pierre Nora, le lieu-bibliothèque est « *investi d'une aura symbolique* »³ qui le transforme en lieu de mémoire. La bibliothèque préserve la mémoire de ce que signifie faire de la recherche, être un chercheur. Cette mystification, cette mise en relation avec l'histoire d'une discipline est centrale pour comprendre une partie importante des usagers : les étudiants. Bien qu'ils n'aient plus le besoin strict de consulter des encyclopédies physiques, ils continuent d'associer intrinsèquement ce lieu à l'étude.

Le travail en bibliothèque penche l'utilisateur sur un vide ouvert sur la somme de ces mémoires. Cela le plonge dans l'expérience sensorielle du lieu, dans ce phénomène affectif si particulier qu'est la visite physique de l'espace. Le désir de s'y installer naît d'un certain plaisir ressenti à la rencontre de ce vide⁴. On se rend à la bibliothèque pour y trouver une essence immatérielle, une aura qui habite l'air et les murs : que trouve-t-on réellement à la bibliothèque, même lorsqu'on n'y cherche rien ?

La bibliothèque comme outil de création

La présence physique en bibliothèque était autrefois une conséquence secondaire de la recherche : on s'y rendait pour consulter une source sédentaire, et l'on finissait par y travailler par nécessité logistique. Aujourd'hui, le mécanisme est inversé. La bibliothèque est devenue un lieu de travail en premier lieu. L'étudiant ou le chercheur y arrive avec son propre univers dans un ordinateur personnel, transportant ses sources, ses notes et ses outils de rédaction dans un écran. Pourtant, il choisit de se déplacer et de s'insérer dans l'espace public qu'est la bibliothèque. La question est de savoir ce qui est au cœur du magnétisme du lieu-bibliothèque pour la concentration (peut être au-delà du fait institutionnel), et comment mobiliser cette attraction pour faire de la bibliothèque un outil d'autant mieux adapté aux processus des usagers et à l'innovation qui y est incubée.

Tooling : adapter l'outil à la main qui crée

Pour nous aider à penser les possibilités d'innovation du travail en bibliothèque, nous analyserons sous l'angle du *tooling*, c'est-à-dire en étudiant l'outil à partir de l'utilisateur qui le manie. Si l'on pense la bibliothèque comme un outil à part entière, il est nécessaire de comprendre en détail comment les manières de faire, de penser et de créer évoluent, afin d'adapter l'outil à la main qui l'occupe. L'accélération du développement et de l'accessibilité des IA, notamment génératives, est un facteur clé dans le changement des manières de créer. En rendant la recherche d'information immédiate et binaire, l'IA réussit à accroître l'efficacité et à réduire le temps perdu dans les rayons. Le processus de création est réduit presque à la production pure. Or, lorsqu'on observe les manières de faire des chercheurs, artistes, innovateurs (comme on le fait informellement tous les jours de travail en bibliothèque), on constate que la création intellectuelle et l'idéation ne sont pas des processus instantanés, ni même linéaires. La créativité a besoin d'un contexte et d'un sens. Ainsi, les recherches menées en critique génétique constituent une ligne d'étude particulièrement intéressante pour les bibliothèques qui cherchent à s'adapter aux véritables méthodes de travail des créatifs. En étudiant les brouillons pour décrypter le processus de création, cette discipline démontre à quel point l'idéation est une élaboration patiente, faite de tâtonnements et de réécritures⁵. Cette perspective ne se limite pas aux arts ; comme le soulignait Steve Jobs : « *La créativité*

3 Pierre Nora (dir.), *Les lieux de mémoire*. Tome 1 : *La République*, Paris, Gallimard, 1984 (coll. Bibliothèque des histoires), p. 34.

4 Nous faisons ici le choix de laisser délibérément de côté le concept très documenté de la bibliothèque comme tiers-lieu, afin de dédier une attention plus focalisée sur sa dimension de laboratoire et d'incubateur de nouvelles idées.

5 Francis Lecompte, « Enquête sur la genèse des œuvres littéraires », *CNRS Le journal*, 19 octobre 2018. En ligne : <https://lejournel.cnrs.fr/articles/enquete-sur-la-genese-des-oeuvres-litteraires>

consiste simplement à relier des choses.»⁶ La rencontre accidentelle d'éléments hétérogènes (la sérénipité) occupe une place centrale dans la définition de la créativité, en art comme en science. Ces deux cas ne sont qu'une entrée dans l'étude des épistémologies créatives. En regardant l'horizon des bibliothèques, il sera intéressant de mener des études démographiques d'artistes, créateurs, et usagers pour cerner les besoins spécifiques des travailleurs qui se servent de la bibliothèque comme outil, en le comparant à l'usage de l'IA.

La cognition incarnée face à l'intelligence désincarnée

Récemment, de plus en plus d'institutions mettent en place des guides et réglementations à propos de l'usage de l'IA. Il est fascinant de constater à quel point ces documents administratifs et réglementaires sont chargés d'un ton philosophique. Les nouvelles directives officielles des écoles publiques de la ville de New York (NYC Public Schools), par exemple, s'attardent sur une définition qui sépare les qualités de la pensée humaine des habiletés de l'IA, qui n'est pas une entité pensante ou consciente : « *Elle ne comprend pas le sens, ne possède pas de valeurs et n'exerce pas de jugement à la manière des humains.* »⁷ La démocratisation de l'IA agit ainsi comme un révélateur de ce qui distingue l'intelligence humaine de l'intelligence artificielle, une non-intelligence. Pour comprendre cette distinction, la théorie philosophique et psychologique de la cognition incarnée (*embodied cognition*) offre un éclairage particulièrement pertinent : là où les sciences cognitives traditionnelles appréhendaient le cerveau comme un ordinateur traitant des informations de manière abstraite, la cognition incarnée postule que notre corps et ses interactions physiques avec l'environnement jouent un rôle constitutif dans nos processus mentaux. Nos capacités perceptives et motrices « *forment la matrice au sein de laquelle le raisonnement, la mémoire, l'émotion, le langage et tous les autres aspects de la vie mentale sont enchevêtrés* »⁸. La création ne se résume donc pas à l'association de mots probables : le temps, l'espace, le fait de flâner,

les pauses et même les distractions sont des ingrédients clés pour l'exploration de nouvelles idées.

C'est là que le rôle des bibliothèques devient d'autant plus important et complexe. D'une certaine manière, on peut avancer que le succès des IA représente l'aboutissement de l'une des missions des sciences de l'information, l'accès à l'information, mais cette mission est plus profonde : elle doit rester ancrée dans la vérité des sources, tout en restant ouverte sur le monde et l'infinité des manières d'interagir, de comprendre et de créer. Par sa « physicalité », la bibliothèque s'érige comme un rempart contre une efficacité et une rapidité excessives. En comprenant comment les usagers habitent l'espace, offrant des ruptures que le monde numérique ne permet plus. Le rôle du professionnel se transforme : il devient gardien de la distraction fertile, instigateur de rencontres improbables. Pour favoriser l'idéation, la bibliothèque doit réintroduire de la friction et de l'altérité. En allant à la bibliothèque, l'utilisateur opère dès le début une volonté de rencontre avec l'autre. La question devient alors concrète : par quels moyens la bibliothèque peut-elle réintroduire cette friction, ce ralentissement, cette rencontre avec l'altérité dans le quotidien de ses usagers ?

Adapter l'outil à l'utilisateur : l'innovation par le corps et l'altérité

Face à l'accélération technologique et à l'immédiateté des IA génératives, l'accès à la culture et à l'art en tant que pratique régulière devient indispensable. La confrontation aux cultures et aux modes de penser d'autrui agit comme un contrepoids à la rapidité d'exécution de la machine. Même court, même en pause au milieu d'une journée de travail, le contact avec l'art introduit un ralentissement nécessaire à la démarche de création. L'éducation culturelle et artistique confronte naturellement l'individu à la complexité et à l'ambiguïté. Là où un *chatbot* donne une réponse instantanée, lisse et pleine d'apparente certitude, le contact avec l'art sème le doute et la nuance. Comme le rappelle le cadre de l'UNESCO pour l'éducation culturelle et artistique, la culture « *est dynamique, hétérogène et en constante évolution, et offre un espace critique pour l'interaction, l'échange, la contestation, le coapprentissage et la création* »⁹. C'est cette expérience de l'incertitude, à l'opposé de la réponse binaire d'une IA, qui permet à la pensée de paver de nouveaux chemins. Comment peut-on concrètement créer cet environnement ?

6 « Creativity is just connecting things.[...]A lot of people [...] haven't had very diverse experiences. So they don't have enough dots to connect, and they end up with very linear solutions without a broad perspective on the problem. The broader one's understanding of the human experience, the better design we will have. » Gary Wolf, « Steve Jobs : The Next Insanely Great Thing », *Wired*, février 1996, vol. 4, n° 2. En ligne : http://web-wp.archive.org/web/20140317224309/http://www.wired.com:80/wired/archive/4.02/jobs_pr.html

7 « It does not understand meaning, possess values, or exercise judgment the way humans do. » NYC Public Schools, *Guidance on Artificial Intelligence*, mars 2026, p. 9. En ligne : <https://infohub.nyced.org/docs/default-source/default-document-library/nycps-guidance-on-artificial-intelligence-20260324-ada-english-5.pdf>

8 « [...] form the matrix within which reasoning, memory, emotion, language, and all other aspects of mental life are meshed. » Lawrence Shapiro et Shannon Spaulding, « Embodied Cognition », *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2025 Edition), juin 2021. En ligne : <https://plato.stanford.edu/archives/sum2025/entries/embodied-cognition/>

9 « Culture is dynamic, heterogeneous and constantly evolving, and provides a critical space for interaction, exchange, contestation, co-learning, and creation, and thereby contributes to the vitality and diversity of societies. » UNESCO, *UNESCO Framework for Culture and Arts Education*, Abou Dabi, 2024. En ligne : https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2024/02/WCCAE_UNESCO%20Framework_EN_0.pdf

De la même manière que les enfants disposent de moments dans leur journée pour faire des activités manuelles et engager leur corps, il devient nécessaire de diversifier l'offre pour les adultes, bien au-delà de la simple mise à disposition de tables et d'étagères. Certaines médiathèques intègrent déjà des salles de musique, des jeux ou des ateliers artistiques, mais il est crucial de donner encore plus d'envergure et de ressources à ces initiatives.

L'art et la motricité comme contrepoids à la machine

À la Bibliothèque publique de New York (New York Public Library), mais pas uniquement, nous avons une série d'ateliers artistiques pour adultes de 50 ans et plus, appelée Creative Aging (vieillesse créative) : des cycles de cours de 5 à 8 semaines, dans au moins 15 bibliothèques de quartier, deux fois par an. Nous avons passé contrat avec des artistes locaux pour enseigner des disciplines allant de la danse à la peinture, en passant par la conception de zines, la chorale, le théâtre ou la poésie. Ces programmes illustrent parfaitement l'idéal de l'apprentissage « tout au long et au large de la vie » (*lifelong and lifewide learning*) soutenu par l'UNESCO¹⁰, qui encourage le développement du potentiel humain dans des espaces communautaires et physiques pluriels. Alors que les politiques publiques et les discours contemporains réduisent souvent les besoins des adultes plus âgés à l'alphabétisation numérique, ces initiatives rappellent que l'apprentissage a besoin d'une dimension corporelle, sensible et sociale. Au-delà du simple loisir, les activités artistiques engagent la motricité humaine : utiliser des ciseaux, dessiner, écrire à la main sont des mouvements qui requièrent l'activation d'une connexion entre la main et le cerveau. Les travaux de Marlucio De Souza-Martins et ses coauteurs sur l'andragogie en Amérique latine le confirment : articulés autour du concept de « *buen vivir* »¹¹ et de la praxis du pédagogue Paulo Freire, leurs recherches démontrent que le corps en mouvement et l'art sont des outils fondamentaux pour tisser du lien social, exprimer son identité et offrir au sujet une expérience d'émancipation. En réintroduisant cette motricité, la bibliothèque devient un rempart institutionnel contre l'isolement cognitif que les environnements algorithmiques tendent à exacerber.

Réintroduire l'analogique : le pouvoir du ralentissement

Si ces ateliers de vieillissement créatif sont une source inestimable d'engagement communautaire pour les personnes âgées, ils constituent également une opportunité précieuse pour les plus jeunes. Face à la présence toujours plus accaparante des écrans et à la vertigineuse rapidité des technologies qui traversent tous les âges, le développement de ressources d'éducation artistique et manuelle au sein de la bibliothèque s'impose comme une voie prometteuse. L'étude de Giuseppe Marano, *The Neuroscience Behind Writing: Handwriting vs. Typing—Who Wins the Battle?*¹², le démontre avec clarté : l'écriture manuscrite ralentit délibérément le processus cognitif, offrant au cerveau le temps de traiter et de synthétiser des idées plus complexes, là où la frappe sur clavier génère un engagement plus passif et automatisé. Mettre à disposition des matériaux sur les tables de travail (papier, carnets, crayons) suffit à encourager subtilement la réintégration de ces pratiques analogiques en parallèle des écrans. Ces micro-occasions d'engager le corps et de ralentir constituent un contrepoids vital à l'instantanéité des IA. En encourageant les usagers à écrire à la main nous ancrons des pratiques corporelles et cognitives durables dans cette nouvelle ère numérique.

Transformer les marges en espaces de distraction fertile

Pour que cette friction créative soit complète, elle doit s'étendre au-delà de l'individu pour toucher les interactions humaines. La bibliothèque peut concevoir des espaces et des moments dédiés à des discussions en groupes délibérément hétérogènes. On peut imaginer, par exemple, des projets où des usagers d'horizons divers s'interviewent mutuellement, forgeant ainsi de nouvelles perspectives par la rencontre de l'altérité. Cette démarche d'ouverture doit également se refléter dans la disposition de la signalétique et l'aménagement des salles de lecture. Les lieux de repos ne doivent pas être de simples zones de passage ou d'attente, mais des interfaces actives. En y disposant des affiches mettant en valeur des expériences variées, des conférences d'auteurs, des discussions, ou la mise en valeur des archives (par exemple, des photos pour un atelier de collage) qui existent déjà dans nos bibliothèques, on les revalorise sous forme de pauses actives.

De la même manière que nous disséminons du papier et des crayons pour inviter au ralentissement, nous devons repenser la manière dont nous présentons nos activités d'ouverture sur le monde, panels d'auteurs, concerts et événements spéciaux,

10 *Ibid.*

11 Marlucio De Souza-Martins, Rennier Ligarretto-Feo, Karen Viviana Ramos-Villarreal et Jhoans Tibaduiza, « Andragogía y motricidad humana en adulto mayor: Una propuesta para el Buen Vivir », *Estudios Pedagógicos*, vol. 49, numéro spécial, 2023, p. 79-97. En ligne : <http://revistas.uach.cl/index.php/estped/article/view/7379>

12 Giuseppe Marano, Georgios D. Kotzolidis, Francesco Maria Lisci, et al., « The Neuroscience Behind Writing: Handwriting vs. Typing—Who Wins the Battle? », *Life*, 2025, vol. 15, n° 3 : 345. En ligne : <https://doi.org/10.3390/life15030345>

qui jouent un rôle essentiel dans l'écosystème de la bibliothèque. Ce n'est pas juste une mise en valeur de ces événements dans les couloirs, mais une transformation des activités elles-mêmes en couloirs, c'est-à-dire en points d'interaction. Dans une vision purement fonctionnaliste, ces moments et ces lieux de transition (comme le couloir d'une université) peuvent sembler inefficaces, car ils ne font pas partie du flux de travail direct ou de l'objet de recherche immédiat de l'utilisateur. Pourtant, ce sont précisément ces éléments inefficaces qui ont le pouvoir de féconder une nouvelle idée. Si le rôle de la bibliothèque comme outil de travail, lieu de silence et de concentration doit rester central, la marge qui entoure ce lieu-outil en fait partie intégrante. Les distractions, les couloirs, les espaces de repos et les événements font partie de l'institution. C'est dans ces marges, dans ces interstices et ces moments de pause que nous avons le pouvoir d'offrir à nos usagers de véritables distractions fertiles.

Conclusion

En somme, la bibliothèque n'est plus un lieu défini par ce qu'il contient (l'objet-livre), mais par ce qu'il permet (l'acte de créer). En perdant sa fonction matérielle originelle, elle transforme un espace originellement utilitaire en un lieu d'identité forte, tourné vers l'incubation intellectuelle et sociale. Permettre aux usagers de nourrir une pratique régulière de l'art, de la culture et de la discussion hétérogène va bien au-delà de l'offre de loisirs. C'est intégrer des éléments fondamentaux pour le maintien de la mémoire, de la motricité et de la santé globale, tout en luttant activement contre l'isolement cognitif que peuvent générer les environnements algorithmiques. En fin de compte, la bibliothèque ne s'oppose pas à l'évolution technologique, elle la complète et l'équilibre. En assumant pleinement son rôle de gardienne de la friction, elle offre à l'humain ce qu'un algorithme ne pourra jamais générer : l'espace, l'engagement de la corporalité et le hasard. 

LE BIBLIOTHÉCAIRE, ARCHITECTE DE LA DÉCOUVRABILITÉ

Médiation humaine face aux enjeux critiques et éthiques des dispositifs algorithmiques

Lamia Badra

Maîtresse de conférences en sciences de l'information et de la communication (SIC) – Laboratoire Communication et Sociétés (ComSocs EA 4647), Université Clermont Auvergne (UCA)

Tandis que les algorithmes procèdent à un traitement massif et non discriminant des flux informationnels, les bibliothécaires sont appelés à donner du sens, à hiérarchiser et à rendre visibles des ressources pour d'un public donné. Cette question est abordée à travers la notion de découvrabilité et sa mise en œuvre comme un enjeu central du travail de médiation en bibliothèque.

Le travail des bibliothécaires traverse une transformation structurelle majeure, fruit de l'action conjointe de l'intelligence artificielle (IA) et d'une plateformes croissante des pratiques informationnelles (Bullich et Schmitt, 2025). Dans ce contexte, les bibliothèques multiplient les actions hors les murs, physiques ou numériques, afin de maintenir leur utilité sociale et de garantir l'accès aux droits culturels sur l'ensemble des territoires (François et Le Bohec Lettieri, 2025).

Cette plateformes impose une culture de la popularité régie par des interfaces algorithmiques qui privilégient systématiquement l'engagement et l'immédiateté au détriment de la diversité documentaire. Pour y répondre, une médiation humaine renouvelée est nécessaire. Loin d'être une simple formalité de guichet, la fonction d'accueil devient une compétence relationnelle de haut niveau et un projet collectif contribuant à la professionnalisation des équipes (Courty, 2026).

Ce défi s'inscrit dans une lutte contre ce que Bernard Stiegler analyse comme une prolétarianisation des savoirs où la captation de l'attention par les plateformes tend à appauvrir notre capacité à nous orienter librement dans l'espace informationnel (Stiegler, 2015).

Face à l'omniprésence de l'indexation automatisée par les flux (Ertzscheid, 2008), le bibliothécaire se voit investi d'une mission cruciale qui consiste à assurer la visibilité de contenus vérifiés et à replacer ainsi l'expertise humaine au centre des dispositifs de savoir (Douihi, 2011 ; Vitali-Rosati, 2014). Dans cette

perspective, la découvrabilité, qui représente la capacité d'un contenu à être repéré sans recherche préalable de l'utilisateur (OQLF, 2016), transcende l'accessibilité technique pour devenir un enjeu de visibilité éthique (Rouvroy et Berns, 2013).

L'hypothèse avancée, dans cet article, est que l'hybridation entre ingénierie technique et expertise métier constitue une condition nécessaire, mais non suffisante, à la résorption du cloisonnement informationnel et à l'instauration d'une découvrabilité pluraliste.

L'analyse s'articule en trois temps : un état de l'art sur la découvrabilité comme enjeu éthique ; la présentation d'une recherche-action menée en Auvergne via l'interface de programme d'application (API) Cocktail Culturel ; et des perspectives sur l'évolution de l'identité professionnelle et la sobriété numérique.

Ce contexte invite à examiner comment les pratiques professionnelles en bibliothèque se recomposent face à l'automatisation, et selon quelles logiques la notion de découvrabilité s'impose comme cadre d'analyse.

La médiation à l'épreuve de l'automatisation

Pour saisir l'ampleur de cette recomposition, il convient d'examiner comment le rôle du bibliothécaire évolue du traitement normalisé des collections vers une mission d'éditorialisation.

Du traitement documentaire normalisé à l'éditorialisation : une recomposition du rôle professionnel

L'évolution des pratiques professionnelles en bibliothèque s'inscrit dans une réponse aux mutations des modes d'accès aux savoirs. Cette transformation soulève des questionnements sur l'identité même du métier et génère parfois des réticences au sein des équipes face à l'élargissement constant de leurs missions (Desrues, 2019). La mutation des établissements se manifeste également par la réinvention de leurs espaces physiques, de plus en plus conçus comme des tiers-lieux, pensés comme des espaces d'apprentissage et de convivialité, qui légitiment leur rôle dans l'accompagnement des nouveaux apprentissages et le bien-être des usager·ères (Köll, 2021 ; Pauplin, 2018).

Face à l'indexation automatisée par les flux numériques (Ertzscheid, 2008), le rôle du·de la bibliothécaire évolue vers une mission d'éditorialisation : cette mission consiste à mettre en forme l'information, à construire du sens et à structurer l'espace numérique, afin de réintroduire de l'intentionnalité dans le parcours de l'usager·ère (Vitali-Rosati, 2014).

Face à la prolifération de la désinformation, la bibliothèque est appelée à jouer un rôle central dans l'accompagnement des publics vers une capacité de discernement entre information pertinente et validée et simple énoncé d'opinion (Kintz, 2020), un enjeu au cœur de l'éducation aux médias et à l'information (EMI).

Il est nécessaire de noter que l'indexation automatisée et l'éditorialisation humaine constituent deux logiques profondément distinctes, bien qu'elles opèrent sur les mêmes objets :

L'indexation automatisée :

- procède à un traitement massif et non discriminant des flux informationnels : elle extrait des métadonnées, identifie des occurrences, calcule des proximités statistiques entre documents, sans jamais interroger la valeur ou la pertinence d'une ressource en fonction des besoins informationnels de l'usager·ère ;
- produit de la visibilité pour les contenus déjà populaires et renforce mécaniquement leur exposition, indépendamment de leur qualité ou de leur utilité sociale.

L'éditorialisation, à l'inverse, est un acte délibéré : elle suppose un regard professionnel capable de situer une ressource dans un contexte, de l'adresser à un public, de la mettre en relation avec d'autres documents selon une intention. Ce n'est pas un traitement de données, c'est un choix éditorial.

Cette distinction dépasse le seul registre technique : elle situe les bibliothèques dans une mission qui va au-delà de la gestion des collections, en orientant davantage leur action vers la construction des conditions de rencontre entre l'usager·ère et le document.

Cette mutation du rôle professionnel trouve son ancrage dans une notion centrale, la découvrabilité, dont il s'agit à présent de préciser la définition et les enjeux éthiques.

La découvrabilité : définition et enjeux éthiques

Le concept de découvrabilité¹, issu des réflexions sur la souveraineté culturelle numérique au Québec, désigne la capacité d'un contenu à être repéré par un utilisateur même s'il n'en effectuait pas la recherche préalable. Cette définition, formalisée par l'Office québécois de la langue française (OQLF, 2016), place la sérendipité documentaire au cœur de l'acte documentaire. L'enjeu ne se limite donc plus à rendre une ressource accessible au terme d'une recherche intentionnelle, mais à rendre accessible une ressource en adéquation avec un besoin informationnel non encore formulé par l'usager·ère. Il s'agit en cela de préserver la sérendipité documentaire, entendue comme la capacité à découvrir une ressource pertinente en dehors de toute démarche de recherche intentionnelle. Cette logique s'oppose à celle de la recherche directe, qui présuppose une intention explicite et une requête préalablement formulée par l'usager·ère. Or, les algorithmes de curation tendent précisément à réduire cet espace de découverte fortuite en enfermant l'usager·ère dans des parcours prédéfinis par ses comportements antérieurs (Merzeau, 2009).

En effet, les algorithmes des grandes plateformes constituent un véritable lissage algorithmique : en privilégiant les contenus les plus populaires, issus de catalogues majoritairement anglophones, ils invisibilisent les cultures locales et minoritaires.

Éric Sadin parle à ce titre de « *silicolonisation du monde* » (Sadin, 2016), tandis que Sébastien Bohler montre que nos cerveaux, prédisposés à rechercher des stimuli immédiats, deviennent des vecteurs involontaires de cette fragmentation informationnelle (Bohler, 2020). Ces dynamiques créent des bulles informationnelles qui renforcent le conformisme plutôt que le pluralisme (El Mhamdi et Hoang, 2019).

Pour les bibliothèques, contrer cette logique suppose de s'appuyer sur trois leviers :

- l'indépendance vis-à-vis de la requête, qui consiste à privilégier la sérendipité sur la recherche directe (Merzeau, 2009) ;
- l'interopérabilité des données, impliquant le passage d'une structuration en silos à une exposition sur le Web sémantique (Bermès, Poupeau et Isaac, 2013) ;

1 La notion de découvrabilité a été formalisée par l'Office québécois de la langue française (OQLF, 2016) dans le contexte des politiques culturelles numériques canadiennes, en réponse aux enjeux de souveraineté culturelle face aux grandes plateformes américaines.

- l'éditorialisation humaine, qui consiste à apporter un contexte critique transformant une donnée brute en ressource visible et signifiante (Vitali-Rosati, 2014).

La découvrabilité inclusive devient ainsi un acte de résistance éthique, visant à garantir une visibilité équitable à des contenus qui ne bénéficient pas d'exposition médiatique massive (Forum Information & Démocratie, 2023).

En ce sens, la dimension éthique de la découvrabilité ne se réduit pas à une posture de principe. Elle engage des choix concrets : quels contenus rendre visibles, selon quels critères, au bénéfice de quels publics ? En inscrivant ces décisions dans des dispositifs techniques, les bibliothèques assument une responsabilité éditoriale qui dépasse la simple gestion de collections.

Cette responsabilité appelle une vigilance accrue à l'égard des logiques algorithmiques qui sous-tendent ces dispositifs. La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a souligné dès 2017 la nécessité de « maintenir l'humain au cœur des systèmes algorithmiques » et de ne pas leur conférer une confiance aveugle (CNIL, 2017). Pour les bibliothèques, cela implique de refuser la neutralité algorithmique comme horizon indépassable et de revendiquer, au contraire, une intentionnalité professionnelle fondée sur des valeurs de service public : pluralisme, accès équitable, respect de la vie privée et non-manipulation des comportements informationnels.

Ces valeurs sont précisément celles que le Manifeste IFLA-UNESCO sur la bibliothèque publique (2022) réaffirme dans un contexte numérique, en assignant aux bibliothèques la mission de garantir « un accès libre et illimité aux savoirs » et de construire des « sociétés plus équitables, humaines et durables » (IFLA-UNESCO, 2022).

Comment le professionnel peut-il concrètement réintroduire une médiation humaine au cœur même des architectures numériques ? C'est à cette question que la recherche-action suivante s'efforce de répondre.

Étude de terrain et recherche-action : l'API Cocktail Culturel en bibliothèque

Les cadres théoriques examinés précédemment appellent une confrontation avec la réalité des pratiques : tel est l'objet de la recherche-action conduite sur le territoire auvergnat à travers l'expérimentation de l'API Cocktail Culturel.

Afin d'ancrer cette démarche dans des conditions d'observation rigoureuses, un protocole mixte a été mis en œuvre dans six établissements documentaires du territoire, combinant observation directe et

recueil par questionnaires. Le dispositif et la méthodologie retenus sont présentés ci-après.

Dispositif et méthodologie

La recherche-action, menée de septembre à avril 2026 sur le territoire de l'Auvergne, associe un expert en technologies culturelles créateur de l'API Cocktail Culturel, une chercheuse du laboratoire Communication et Sociétés (ComSocs, en sciences de l'information et de la communication) de l'Université Clermont Auvergne (UCA), cinq étudiantes du master 1 « Direction de projets ou établissements culturels, » parcours « Métiers du livre et stratégies numériques » (promotion 2025-2026) de l'UCA, chargées de l'étude de terrain dans le cadre de leurs projets collectifs, et des professionnel·les de bibliothèques du territoire.

L'outil testé, l'API Cocktail Culturel, se déploie sous la forme d'une extension de navigateur qui s'intègre directement dans l'interface YouTube. Elle complète les recommandations algorithmiques natives de la plateforme par des suggestions de ressources documentaires issues des catalogues de bibliothèques partenaires, notamment la Bibliothèque nationale de France (BnF), en s'appuyant sur l'analyse sémantique des descriptions de vidéos en cours de visionnage. L'outil incarne ainsi l'idée d'une médiation de présence inscrite dans le flux numérique lui-même, plutôt qu'en marge de celui-ci.

La méthodologie est mixte, combinant des *données observées* (séances d'observation directe par les étudiants) et des *données sollicitées* (questionnaires administrés aux usager·ères et aux professionnel·les après interaction avec le dispositif).

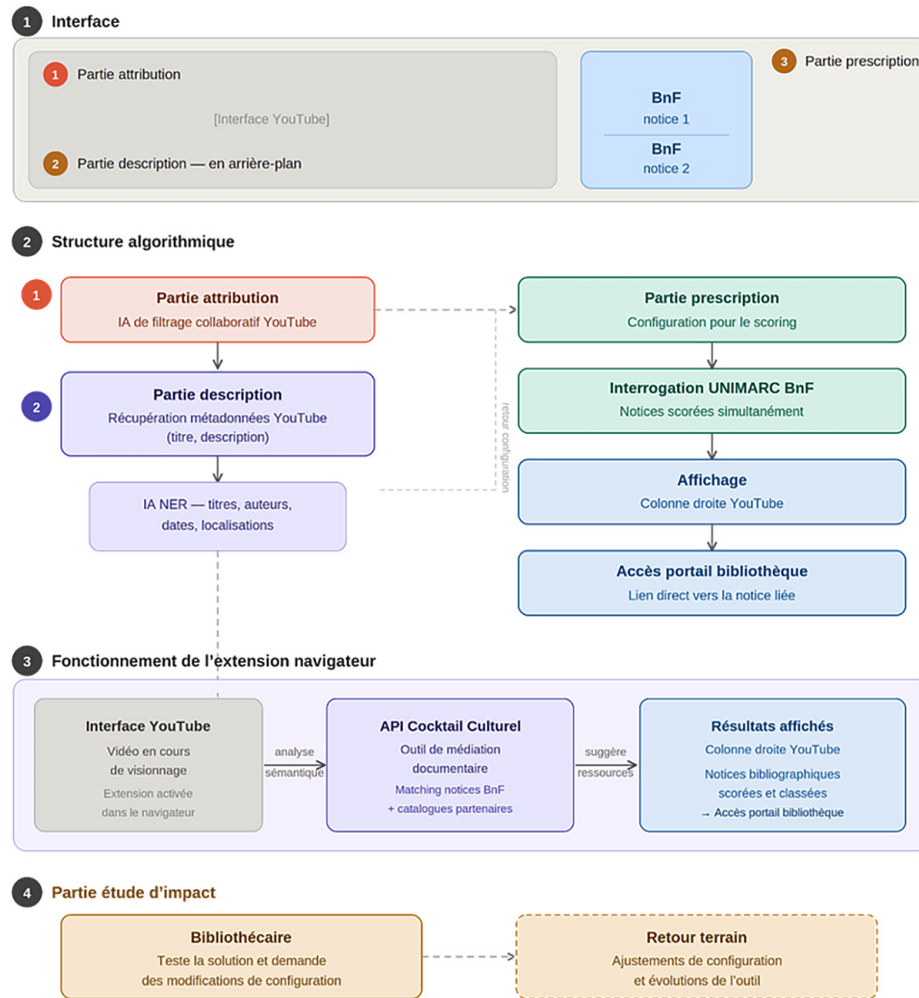
Trois sites ont été investis : la Médiathèque du réseau Clermont Métropole, la Médiathèque départementale du Puy-de-Dôme (MD63), et la Maison des sciences de l'homme (MSH) de Clermont-Ferrand. Plusieurs dizaines d'usagers, couvrant des tranches d'âge allant de 18 ans à plus de 60 ans, ont été observés et interrogés.

Le questionnaire administré aux usager·ères s'articulait autour de huit axes thématiques :

- 1 l'accessibilité du dispositif ;
- 2 l'éducation aux médias et à l'information (EMI) ;
- 3 la médiation documentaire ;
- 4 l'inclusion numérique ;
- 5 la dimension pédagogique ;
- 6 le maillage territorial ;
- 7 la démocratie numérique ;
- 8 l'attractivité culturelle.

Afin de garantir la pertinence des réponses tout en réduisant la charge cognitive des participants, le questionnaire a été considérablement allégé au cours de l'expérimentation, passant d'un format initial jugé trop long à une version resserrée d'une dizaine de questions par thématique.

Figure. Fonctionnalités de la solution de découvrabilité Cocktail Culturel qui associe vidéos et notices sur YouTube



Source : Ludovic Piquemal, créateur de l'API Cocktail Culturel

Un questionnaire distinct, plus ciblé, a par ailleurs été élaboré à destination des professionnel·les de bibliothèques, afin de recueillir leur évaluation du dispositif au regard des enjeux spécifiques à leurs établissements.

Le dispositif ainsi décrit a fait l'objet d'observations et de questionnaires dont les résultats permettent d'évaluer ses effets sur les comportements d'usage et les perceptions des usager·ères et des professionnel·les.

Résultats : usages, appréciations et limites

Tableau. Synthèse des comportements observés par site

Site	Public observé	Comportement dominant	Durée d'engagement
Clermont Métropole	18-25 ans (scolaires, actifs)	Consultation avant visionnage ; défilement intégral des recommandations	5 à 15 minutes majoritairement
MD63	25-60 ans (diversifié)	Lecture attentive des notices BnF ; usage multitâche	15 minutes à 1 heure pour plusieurs usagers
MSH	40-60 ans (spécialistes)	Appropriation rapide ; recherche autonome concluante	5 à 15 minutes

Dans les trois sites, la majorité des usager·ères ont consulté les recommandations de l'extension, que ce soit avant, pendant ou après le visionnage des vidéos. Cette élasticité comportementale témoigne d'une plasticité des usages qui ne se limite pas à un moment unique de l'acte documentaire. Plusieurs usager·ères, notamment des étudiantes à Clermont Métropole, ont fait défiler l'intégralité des recommandations disponibles, et certain·es ont maintenu leur exploration entre 15 minutes et une heure, naviguant de vidéo en vidéo en consultant les ressources associées. Ce comportement contraste avec la logique d'immédiateté qui caractérise typiquement l'usage de YouTube, et suggère que la présence de recommandations documentaires peut induire un ralentissement cognitif propice à l'approfondissement.

Les données sollicitées auprès des usager·ères de Clermont Métropole révèlent une appréciation globalement positive : la simplicité d'utilisation est jugée satisfaisante (notes majoritairement entre 3 et 5 sur 5), les dimensions liées au développement de la curiosité intellectuelle et de la diversité documentaire ont été particulièrement bien notées, et une très large majorité se déclare favorable à l'utilisation du service hors bibliothèque.

Des témoignages recueillis illustrent cet enthousiasme : « *L'idée est très bonne, cela me permettrait de rester sur YouTube au lieu de faire des recherches en même temps* » (usager, 18-25 ans) ; « *La base du projet est bonne, mais elle a besoin d'être développée pour répondre aux besoins des publics* » (professionnel, 40-60 ans).

Les professionnel·les dessinent un tableau plus nuancé : si la pertinence de la démarche pour l'inclusion numérique et l'éducation aux médias et à l'information (EMI) est reconnue, la question de l'adaptation aux publics très spécialisés est soulevée. Un professionnel de la MSH juge l'outil peu adapté aux besoins de son établissement, tandis que plusieurs bibliothécaires de réseaux territoriaux y voient un levier pour la démocratie culturelle.

Plusieurs limites font consensus dans les observations. La plus fréquemment mentionnée est la pertinence inégale des recommandations, liée à une analyse sémantique réduite à la description de la vidéo. Certain·es citent :

- l'exemple d'une recommandation sur les attentats du 11-Septembre générée par la simple présence du mot « septembre » dans la description illustre cette fragilité de manière paradigmatique ;
- l'absence de vignettes illustratives et la confusion possible avec des emplacements publicitaires ont également été signalées.

Parmi les améliorations souhaitées figurent : l'intégration de vignettes ; une personnalisation par profil d'utilisateur ; l'élargissement aux catalogues des réseaux territoriaux avec géolocalisation des fonds ; et l'ajout de recommandations de sorties culturelles

(concerts, expositions) en lien sémantique avec les vidéos.

Enfin, le besoin d'accompagnement humain reste marqué : si les usager·ères les plus jeunes s'approprient rapidement l'outil, d'autres moins à l'aise avec les environnements numériques ont nécessité un guidage. Ce paradoxe est révélateur : un outil conçu pour émanciper l'utilisateur de la logique des plateformes ne peut, dans l'immédiat, se passer du de la bibliothécaire comme médiateur·rice de sa propre découvrabilité.

Ces résultats de terrain appellent une mise en perspective plus large, qui permet d'en dégager les enseignements pour les pratiques professionnelles et les orientations futures du dispositif.

Discussion et perspectives

Les résultats confirment l'hypothèse de départ : l'hybridation entre ingénierie technique et expertise métier produit des effets mesurables sur l'élargissement du spectre de consultation et la rupture de la linéarité des suggestions automatisées. Néanmoins, la pertinence des recommandations dépend directement de la qualité des métadonnées disponibles dans les catalogues sources, rappelant que l'amélioration de la découvrabilité passe aussi par un travail de fond sur l'interopérabilité des données bibliographiques (Bermès, Poupeau et Isaac, 2013).

Ces résultats ont des implications directes pour les équipes de bibliothèques. La précision des recommandations étant liée à la qualité des descriptions des vidéos analysées, les professionnel·les sont amenés à jouer un rôle actif dans l'ajustement et l'évaluation du dispositif au moment de chaque session d'utilisation. Cette implication ne relève pas d'une compétence technique préalable, mais d'une capacité d'observation et de retour d'expérience que les équipes possèdent déjà. Elle invite toutefois à intégrer la prise en main de ces outils dans les dispositifs de formation continue, afin que chaque professionnel·le puisse interpréter les recommandations proposées et les contextualiser pour les publics qu'il ou elle accompagne.

L'étude révèle également des tensions professionnelles face à l'élargissement des missions. Ces réticences, déjà identifiées dans la littérature (Desrués, 2019), expriment des interrogations légitimes sur les frontières du métier et sur la charge de travail engendrée par l'accompagnement numérique. Paradoxalement, c'est précisément l'irréductibilité de la médiation humaine qui ressort comme la principale leçon de terrain : loin de menacer le rôle du de la bibliothécaire, ce type de dispositif renforce la nécessité d'une expertise capable de contextualiser et d'évaluer les recommandations algorithmiques. Cette capacité d'évaluation est précisément ce qui confère

au ou à la bibliothécaire une légitimité éthique que les algorithmes, par nature, ne peuvent revendiquer : là où ces derniers optimisent selon des métriques d'engagement, le-la professionnel-le arbitre selon des valeurs (CNIL, 2017). Elle ou il ouvre la voie à un nouveau profil professionnel : l'architecte de la découvrabilité, naviguant avec aisance entre culture documentaire et culture numérique.

Pour les équipes de médiation, ce déplacement de posture (de la prescription documentaire vers l'accompagnement à l'usage) correspond à des pratiques que beaucoup exercent déjà dans d'autres contextes : animation, accueil individualisé, ateliers numériques. Ce que l'expérimentation met en lumière, c'est que ces compétences relationnelles constituent précisément ce que l'outil ne peut pas reproduire. Les usager·ères les moins à l'aise avec les environnements numériques ont eu besoin d'un guidage humain pour comprendre la logique des recommandations : c'est dans cet accompagnement que réside la valeur ajoutée irremplaçable du-de la bibliothécaire face à un système algorithmique, quelle que soit la qualité de ce dernier.

Le passage à l'échelle du dispositif suppose enfin d'intégrer l'impératif de sobriété numérique (Bürki, 2023). Les bibliothèques ont ici une responsabilité spécifique à assumer, en conciliant innovation numérique et engagement écologique, notamment par le choix de solutions d'hébergement économes en ressources et la sensibilisation des équipes aux pratiques responsables.

Les retours formulés par les usager·ères lors de l'expérimentation (demande de vignettes illustratives, souhait d'élargissement aux sorties culturelles locales, demande de filtres selon les profils) constituent des signaux concrets pour orienter les développements futurs du dispositif. Ils témoignent également d'une attente plus large : celle d'un outil qui s'intègre naturellement dans les usages numériques existants, sans rupture avec les habitudes de navigation. Pour les bibliothèques, cette attente rappelle que la découvrabilité ne dépend pas seulement de la richesse des collections, mais de la capacité à les rendre visibles au bon moment, dans les espaces où les usager·ères se trouvent déjà.

Plusieurs pistes de développement se dégagent :

- l'élargissement des catalogues sources aux réseaux territoriaux de bibliothèques ;
- le développement d'interfaces inclusives adaptées à différents profils d'utilisateurs ;
- la formation initiale et continue des professionnel·les à ces outils ;
- une recherche longitudinale sur les effets du dispositif sur les pratiques informationnelles et culturelles des usager·ères.

Conclusion

Cet article a défendu l'idée que le-la bibliothécaire, loin d'être rendu obsolète par la montée en puissance des algorithmes de recommandation, est susceptible de jouer un rôle central dans la découvrabilité éthique dans l'environnement numérique. La recherche-action conduite en Auvergne avec l'API Cocktail Culturel démontre que l'insertion d'une médiation humaine au cœur des architectures algorithmiques est techniquement réalisable, socialement pertinente et professionnellement structurante.

Les résultats confirment que cette médiation de présence, inscrite dans le flux numérique lui-même, rompt effectivement la linéarité des suggestions automatisées et élargit le spectre de consultation des usager·ères. Elle révèle également l'irréductibilité de la compétence humaine : l'outil ne prend tout son sens que lorsqu'il est porté par des professionnel·les formés, capables de contextualiser les recommandations et d'accompagner les usager·ères dans leur parcours informationnel.

En cela, la découvrabilité n'est pas seulement une question technique : elle est un enjeu démocratique. Garantir l'accès à une information diverse, pluraliste et vérifiée, indépendamment des logiques commerciales des plateformes, est une mission de service public que les bibliothèques sont particulièrement à même d'assumer. L'architecte de la découvrabilité est ainsi, avant tout, un architecte du commun informationnel. ☺

Références bibliographiques

- BULLICH Vincent et SCHMITT Laurie [entretien ; propos recueillis par Lisa Pignot] (2025), « La "plateformisation" des pratiques culturelles : reconfigurations des offres et enjeux de découvrabilité », *L'Observatoire*, n° 64, p. 7-14.
- BERMÈS Emmanuelle, avec la collaboration d'Antoine ISAAC et Gautier POUPEAU (2013), *Le Web sémantique en bibliothèque*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie.
- BOHLER Sébastien (2020), *Le bug humain*, Paris, Robert Laffont (coll. Pocket).
- BÜRKI Reine (dir.) (2023), *Engager les bibliothèques dans la transition écologique*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib (coll. La Boîte à outils ; 52).
- CNIL (2017), *Comment permettre à l'Homme de garder la main ? Les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle*, Paris, Commission nationale de l'informatique et des libertés. <https://www.cnil.fr/fr/comment-permettre-lhomme-de-garder-la-main-rapport-sur-les-enjeux-ethiques-des-algorithmes-et-de>

- COURT Y Héloïse (2026), *Accueillir en bibliothèque. 38 fiches pratiques*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib (coll. La Boîte à outils ; 57).
- DESRUES Clémence (2019), *Les réticences face aux évolutions du métier de bibliothécaire : enquête auprès des professionnel·les de lecture publique*, mémoire d'étude de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Christophe Evans, Villeurbanne, Enssib. En ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68908-les-reticences-face-aux-evolutions-du-metier-de-bibliothecaire-enquete-aupres-des-professionnels-de-lecture-publique.pdf>
- DOUEIHI Milad (2011), *Pour un humanisme numérique*, Paris, Seuil (coll. La Librairie du XXI^e siècle).
- EL MHAMDI El Madhi et HOANG Lê Nguyễn (2019), *Le fabuleux chantier : rendre l'intelligence artificielle robustement bénéfique*, Les Ulis, EDP Sciences.
- ERTZSCHEID Olivier (2008), « L'homme est un document comme les autres », *Hermès, La Revue*, n° 53, p. 33-40. En ligne : <https://doi.org/10.4267/2042/31473>
- Forum Information & Démocratie (2023), *Pluralisme de l'information dans les algorithmes de curation et d'indexation : cadre de régulation*, rapport du groupe de travail. <https://informationdemocracy.org/fr/publications/pluralisme-des-nouvelles-et-des-informations-dans-les-algorithmes-de-curation-et-dindexation/>
- FRANÇOIS Jean-Rémi et LE BOHEC LETTIERI Eleonora (dir.) (2025), *Réinventer la bibliothèque hors les murs : accessibilité, droits culturels*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib (coll. La Boîte à outils ; 56).
- IFLA-UNESCO (2022), *Manifeste sur la bibliothèque publique*, Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques (IFLA) et Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).
- KINTZ Salomé (dir.) (2020), *Décoder les fausses nouvelles et construire son information avec la bibliothèque*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib (coll. La Boîte à outils ; 48).
- KÖLL Florence (2021), *Les espaces de détente et de convivialité en bibliothèque : inspiration et nouveaux enjeux*, mémoire de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Nicolas Cheney, Villeurbanne, Enssib. En ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/70129-les-espaces-de-detente-et-de-convivialite-en-bibliotheque-inspirations-et-nouveaux-enjeux.pdf>
- MERZEAU Louise (2009). « Du signe à la trace : l'information sur mesure ». *Hermès, La Revue*, n° 53, p. 60-64. En ligne : <https://doi.org/10.4267/2042/31471>
- OQLF, « Découvrabilité », *Grand dictionnaire terminologique* (2016) [dernière mise à jour : 2021], Office québécois de la langue française (OQLF : <https://vitrlinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26541675/decouvrabilite>)
- PAUPLIN Pascale (2018), *Les learning spaces dans les bibliothèques d'enseignement supérieur*, mémoire de conservateur des bibliothèques, sous la direction d'Anne Boraud, Villeurbanne, Enssib. En ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69184-les-learning-spaces-dans-les-bibliotheques-d-enseignement-superieur.pdf>
- ROUVROY Antoinette et BERNS Thomas (2013), « Gouvernementalité algorithmique et perspectives d'émancipation. Le disparate comme condition d'individuation par la relation ? », *Réseaux*, n° 177, p. 163-196. En ligne : <https://doi.org/10.3917/res.177.0163>
- SADIN Éric (2016), *La silicolonisation du monde : l'irrésistible expansion du libéralisme numérique*, Paris, Éditions L'échappée.
- STIEGLER Bernard (2015), *La société automatique. 1, L'avenir du travail*, Paris, Fayard.
- VITALI-ROSATI Marcello (2014), « Qu'est-ce que l'éditorialisation ? », *Sens public*. En ligne : <https://blog.sens-public.org/marcellovitalirosati/quest-ce-que-leditorialisation/>

LES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES EN BIBLIOTHÈQUE: UNE OPPORTUNITÉ À ENCOURAGER

Élise Maacha

Chargée d'évaluation et d'études – Service Études et recherche,
Bibliothèque publique d'information (Bpi)

« On n'est pas débutante à zéro, on n'est pas sans compétence, sans qualité. On arrive juste par une autre porte et on a des choses à apporter. » [Citation d'une personne rencontrée pendant les entretiens, bibliothécaire après avoir travaillé une quinzaine d'années dans l'animation.]

Je suis devenue bibliothécaire en 2022. Ce n'est qu'après une dizaine d'années en agence de communication que j'ai décidé de changer de métier et ce changement ne s'est pas fait du jour au lendemain : la reconversion professionnelle est un parcours qui peut être long et accidenté. Ma réorientation vers les bibliothèques a été précédée d'une réflexion – plus ou moins consciente et plus ou moins active – de plusieurs années sur la question du travail. Comment se faisait-il que moi, comme plusieurs autres personnes de mon entourage, nous retrouvions, en quelques années de vie active, épuisées et ayant perdu tout intérêt pour le métier que nous exerçons ?

Depuis plusieurs décennies déjà, de nombreux articles de médias grand public s'intéressent aux reconversions professionnelles, mais moins pour en interroger les causes dans le monde du travail – son organisation, ses valeurs, les possibles qu'il offre –, que pour encourager à changer de travail : aujourd'hui encore, l'idée que l'on aura plusieurs métiers est répétée sans que soient questionnés les motifs et possibilités de tels parcours. Sophie Denave, chercheuse et maîtresse de conférences en sociologie, date cet intérêt médiatique pour les reconversions professionnelles des années 1990 et voit dans le cadrage qui en est fait une véritable « injonction à la mobilité professionnelle, souvent présentée comme la clé de la réussite individuelle »¹. De fait, la valorisation des parcours de reconversion passe encore essentiellement par des parcours individuels présentés comme des exemples de réussite personnelle, non comme le résultat de conditions sociales spécifiques. Or, pendant que je m'interrogeais sur mon avenir professionnel, le grand nombre de personnes qui, autour de moi, ressentaient le même malaise au travail me

faisait penser qu'il ne s'agissait pas d'un phénomène individuel. Pour comprendre ce malaise, j'ai un temps caressé l'idée de me lancer dans une thèse de sociologie du travail. Je suis heureuse d'avoir eu l'occasion de mener cette réflexion dans le cadre de ma scolarité à l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib), en lui consacrant mon mémoire professionnel, après avoir réussi une reconversion professionnelle plus réaliste.

Il existe plusieurs types de mobilité professionnelle, et c'est à un type particulier de mobilité professionnelle que nous nous intéressons ici : les « reconversions professionnelles volontaires »², ou « rupture professionnelle »³ selon l'expression de Sophie Denave. Elles se caractérisent par une rupture avec l'emploi précédent, un changement radical et intentionnel de métier nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles, et une ancienneté suffisante dans le métier initial pour impliquer une identité professionnelle structurée avec laquelle on rompt. D'après Nicolas Recoules et Sébastien Chaliès, membres du Lirdef (Laboratoire interdisciplinaire de recherche en didactique, éducation, formation – Université de Montpellier), elles « s'apparentent toujours à de véritables bifurcations compte tenu du caractère durable et irréversible des transformations qu'elles engendrent dans les différentes sphères de la vie des individus »⁴. Il faut donc prendre le mot « reconversion » au sens fort : il s'agit

1 Sophie Denave, « Comprendre les bifurcations dans les parcours professionnels », *Vie sociale*, 2017, vol. 2, n° 18, p. 109-125. En ligne : <https://doi.org/10.3917/vsoc.172.0109>

2 Catherine Negroni, « La Reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2005, vol. 2, n° 119, p. 311-331. En ligne : <https://doi.org/10.3917/cis.119.0311>

3 Sophie Denave, « Comprendre les bifurcations dans les parcours professionnels », article cité.

4 Nicolas Recoules et Sébastien Chaliès, « La Reconversion professionnelle volontaire, une forme de bifurcation paradoxale – Note de synthèse », *Travail et Apprentissages*, 2022, vol. 2, n° 24, p. 77-111. En ligne : <https://doi.org/10.3917/ta.024.0077>

pour les personnes qui changent de métier d'un véritable « projet d'identité », qui fait passer d'une identité professionnelle à une autre.

Pour réaliser mon mémoire, outre la lecture de la littérature scientifique sur les reconversions professionnelles, j'ai mené onze entretiens semi-directifs de personnes ayant réussi leur reconversion en bibliothèque et analysé les 195 réponses à un questionnaire diffusé en ligne. Je dois prévenir des deux principaux biais de mon mémoire : d'une part, je n'ai interrogé que des personnes ayant réussi leur reconversion aux métiers des bibliothèques, je ne sais donc rien des raisons des échecs et abandons. D'autre part, mon questionnaire a circulé au sein de mon réseau sur LinkedIn et non auprès d'un panel représentatif contrôlé. On constate ainsi une majorité de la catégorie A parmi les personnes ayant répondu⁵, par rapport aux effectifs réels dans les bibliothèques d'État et les bibliothèques territoriales.

Au terme de ce travail, j'ai été frappée par la très forte coïncidence entre ce que les sociologues et psychologues du travail ont identifié comme ce qui fait la valeur du travail mais aussi ce qui motive les parcours de reconversion professionnelle en général, et les caractéristiques des métiers des bibliothèques. Cette coïncidence rend étonnante l'absence de littérature scientifique sur les reconversions en bibliothèque⁶ et mérite d'être dépliée pour mieux comprendre et favoriser des reconversions professionnelles qui peuvent apporter beaucoup aux bibliothèques.

Pourquoi choisit-on de se reconvertir en bibliothèque ? Au centre, la question du sens

L'un des angles fréquemment adoptés pour traiter des reconversions professionnelles est l'idée de trouver un métier avec du « sens ». Je me suis beaucoup interrogée sur cette notion de sens du travail : que recouvrait-elle ? Était-ce une notion très relative et variable selon les personnes, voire une expression journalistique un peu creuse, ou bien avait-elle un contenu scientifiquement étayé permettant de comprendre le phénomène des reconversions professionnelles au-delà des exemples individuels ? En découvrant la littérature scientifique sur les mobilités professionnelles, j'ai compris combien la question

du sens du travail était au centre de la question des reconversions professionnelles volontaires.

Des reconversions « passion » ou « vocationnelles »

Toute reconversion professionnelle vise à répondre à une insatisfaction due à un décalage entre ce qu'un individu perçoit être et ce qu'il voudrait être⁷. On peut distinguer quatre types de reconversion en fonction de la nature de l'insatisfaction qu'elle cherche à corriger :

- la « reconversion promotion » ou « requalification sociale », qui vise une identité professionnelle plus valorisante socialement ;
- la « reconversion stabilisation », aussi appelée « repositionnement stratégique »⁸, qui survient à la suite d'événements non contrôlés par les individus ou dont l'objectif est d'atteindre de meilleures conditions d'emploi et de travail ;
- la « reconversion équilibre », ou « repositionnement biographique », animée par la recherche d'un épanouissement personnel et d'une meilleure articulation entre vies professionnelle et privée ;
- la « reconversion passion », ou « vocationnelle », qui correspond à l'investissement professionnel d'une vocation et vise une activité qui fasse sens et soit utile socialement.

Les réponses à mon questionnaire en ligne montrent que c'est le dernier type de reconversion qui prévaut pour les métiers des bibliothèques. Le choix de se reconvertir dans les bibliothèques est donc essentiellement motivé par la quête de sens dans son travail et d'utilité sociale.

Afin de connaître ce qui avait motivé la décision de changer de métier des personnes répondant au questionnaire en ligne, je leur ai demandé de répondre par oui ou par non aux motivations suivantes : Mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle ; Améliorer vos conditions d'emploi (stabilité, salaire...) ; Améliorer vos conditions de travail ; Goût pour la médiation et la transmission ; Passion pour les livres et la culture ; Sens du service public ; Quête de sens de votre action professionnelle ; Votre emploi était menacé ou supprimé ; Évolution de carrière ; Autre (voir tableau ci-après).

5 40 % de catégorie A, 30 % de catégorie B et 30 % de catégorie C.

6 Je n'ai trouvé que deux articles de *Livre Hebdo*, consacrés aux reconversions en bibliothèque et hors des bibliothèques, mais qui ne creusaient pas les motivations et les parcours. Cf. Fanny Guyomard, « Reconversion : pourquoi j'ai quitté mon métier pour devenir bibliothécaire », *Livre Hebdo*, 18 janvier 2024 (<https://www.livreshebdo.fr/article/reconversion-pourquoi-jai-quitte-mon-metier-pour-devenir-bibliothecaire-12>), et « Reconversion : pourquoi j'ai quitté mon métier de bibliothécaire », *Livre Hebdo*, 25 janvier 2024 (<https://www.livreshebdo.fr/article/reconversion-pourquoi-jai-quitte-mon-metier-de-bibliothecaire-22>).

7 Entretien avec Mokhtar Kaddouri, réalisé par Anne-Claude Hinault, « Dynamiques identitaires et singularisation des parcours dans les transitions socioprofessionnelles », *Sociologies pratiques*, 2014, vol. 1, n° 28, p. 15-18. En ligne : <https://doi.org/10.3917/sopr.028.0015>

8 Geneviève Fournier *et al.*, « Processus de reconversion professionnelle de travailleur.euse.s inscrit.e.s dans des parcours professionnels marqués par la mobilité : entre le deuil du métier et le désir de réinvestir sa vie autrement », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 1^{er} septembre 2017, vol. 46, n° 3. En ligne : <https://doi.org/10.4000/osp.5465>

réponses qui m'ont été apportées, à travers des termes comme « dialogue », « gens », ou « équipe ». Or ce caractère relationnel et collectif du travail est essentiel au bien-être au travail et, d'après Maëlez Bigi, sociologue et maîtresse de conférences, et Dominique Méda, professeure de sociologie, manque de plus en plus au monde professionnel. Cela serait même l'une des causes de la « crise du travail en France »¹².

On le voit, d'après les qualificatifs utilisés pour définir leur nouveau métier, le métier de bibliothécaire remplit, pour les personnes ayant répondu au questionnaire en ligne, les trois dimensions du sens du travail selon Christophe Dejours, et il est de surcroît un travail vivant et à forte dimension collective et relationnelle, ce qui est un facteur de bien-être au travail. Cela explique un degré de satisfaction élevé : dans les réponses que j'ai obtenues, il atteint une moyenne de 4,6 et une médiane de 5 – l'échelle de satisfaction sur laquelle les répondant-es devaient se situer allant de 1 à 5. De fait, 67 % des répondant-es mettent la note maximale de satisfaction, contre seulement 2 % et 1 % pour les notes 1 et 2.

Mais les raisons pour lesquelles on quitte un travail et les causes de la satisfaction que l'on exprime une fois devenu-e bibliothécaire ne nous disent pas comment l'on choisit ce secteur quand on décide de se reconverter.

Comment choisit-on le métier de bibliothécaire lors d'une reconversion professionnelle ?

Les représentations du métier, un facteur ambivalent

Le métier de bibliothécaire est très largement représenté dans des productions culturelles de toutes sortes. À l'Enssib, la richesse du fonds Bib&Co, dédié aux œuvres de fiction représentant la bibliothèque et les bibliothécaires, en témoigne. Ces productions participent à construire des imaginaires puissants sur le métier¹³ qui jouent un rôle très important dans

les parcours de reconversion au métier des bibliothèques, en tant que moteur mais aussi que frein.

Au cœur de la plupart de ces représentations se trouvent le livre et le lieu bibliothèque, l'un et l'autre associés au calme, dont la connotation peut tendre vers la sérénité ou vers l'austérité. Pour plusieurs des personnes rencontrées, comme dans les réponses à mon questionnaire, ce rapport au livre et au lieu représente une motivation essentielle, nourrissant un « rêve d'enfant », expression entendue à plusieurs reprises. Pour d'autres, au contraire, c'est l'image de sérieux, d'ennui, de « poussiéreux »¹⁴ qui prédomine et repousse.

Les professionnels de l'orientation sont eux aussi souvent imprégnés de cet imaginaire centré sur les collections¹⁵. Cela peut les inciter à ne pas proposer les métiers des bibliothèques à des personnes n'ayant pas un profil littéraire, ou à mal décrire le métier.

Le rôle décisif des rencontres

*« J'ai revu un ancien ami de fac qui était devenu bibliothécaire, et il m'a parlé de ses missions (...) et là, je ne sais pas, c'est devenu un peu évident, enfin je me suis demandé : "Pourquoi je n'y ai pas pensé avant ?" »*¹⁶

Face à ces représentations, les rencontres réelles avec des bibliothécaires jouent un rôle crucial dans le choix du métier. Ces rencontres pallient parfois un déficit de visibilité du métier, car paradoxalement, alors que celui-ci est largement représenté, il souffre aussi d'un manque important de visibilité. On va à la bibliothèque depuis l'enfance, mais on n'a qu'une image très floue de la réalité et de la diversité des missions, et aucune idée de comment on devient bibliothécaire. On n'imagine donc pas pouvoir le devenir avant de rencontrer quelqu'un qui l'a fait. C'est le témoignage que m'ont livré plusieurs des personnes interrogées. Deux d'entre elles suivaient pourtant un master de préparation aux concours de la fonction publique : les concours de catégorie A des bibliothèques n'y étaient jamais évoqués.

Ces rencontres peuvent aussi contrebalancer l'effet de frein que les préjugés sur le métier suscitent. Un des enquêtés se sentait ainsi très éloigné d'un métier qu'il concevait comme uniquement livresque et austère alors qu'il n'avait qu'un niveau bac et travaillait dans un fast-food depuis dix ans. Mais il a pu s'y projeter grâce à sa rencontre, au cours d'un stage de réorientation professionnelle, avec une bibliothécaire allant complètement à l'encontre de l'idée qu'il se faisait du métier et qui le freinait. Il a pu se reconnaître en elle et donc envisager d'embrasser la même carrière qu'elle.

14 Réponse recueillie en entretien.

15 C'était le cas de la description des métiers des bibliothèques sur le site de l'Onisep jusqu'en 2025. Grâce à un travail conjoint de l'Onisep et du ministère de la Culture, en lien avec les associations professionnelles, cette présentation a depuis été actualisée et modernisée.

16 Réponse recueillie en entretien.

12 Maëlez Bigi et Dominique Méda, « Prendre la mesure de la crise du travail en France », dans Bruno Palier (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2023, p. 34-50.

13 Voir à ce sujet le mémoire professionnel de Marie Garambois qui distingue trois catégories de stéréotypes : les clichés à connotation négative qui associent une allure (chignon, lunettes, cardigan) à un caractère sévère, austère, rigide quant aux respects des règles du lieu, maniaque, solitaire et asocial (l'image de « vieille fille » et de « vieux garçon »), voire fou. Les clichés à connotation positive font des bibliothécaires des personnes dignes de confiance et/ou sexy (le versant positif de l'allure sévère), et aimant les chats. Enfin, Marie Garambois note une série de clichés plus neutres : ceux du « geek », bibliothécaire ultra-connecté ou extrêmement savant, et ceux attachés à la passion pour les livres. Marie Garambois, *Le métier de bibliothécaire à l'épreuve des stéréotypes : changer d'image, un enjeu pour l'advocacy*, mémoire d'étude de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Christophe Evans, Villeurbanne, Enssib, 2016. En ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67444-le-metier-de-bibliothe-caire-a-l-epr-euve-des-stereotypes-changer-d-image-un-enjeu-pour-l-advocacy.pdf>

L'image des bibliothèques est donc très ambivalente : il semble que la force des imaginaires qui leur sont attachés fasse écran et empêche de le voir dans sa réalité. Les rencontres avec des lieux comme avec des bibliothécaires sont décisifs pour les inscrire dans les possibles d'une nouvelle carrière vers laquelle s'orienter.

Mais les stéréotypes-freins aux reconversions en bibliothèque peuvent aussi venir des bibliothécaires eux-mêmes qui, par l'idée qu'ils se font de ce que doit être un ou une bibliothécaire, peuvent limiter l'arrivée de collègues venu·es d'autres métiers. J'en ai reçu plusieurs témoignages. Les reconversions sont pourtant une véritable chance pour les bibliothèques.

Les reconversions : une chance à saisir pour les bibliothèques

Face à une baisse d'attractivité alarmante de la fonction publique, la nécessité d'intégrer de nouveaux profils

Depuis le début des années 2020, le constat d'une difficulté à recruter en bibliothèques s'exprime dans la profession. On observe ainsi une désaffection importante des concours des bibliothèques. Il convient de noter que cette désaffection est commune à l'ensemble des concours de la fonction publique. Ainsi, le rapport annuel 2022 sur l'état de la fonction publique note-t-il une baisse du nombre de candidats aux concours depuis le milieu des années 1990. Dans son rapport de 2020, le jury du concours de conservatrice ou conservateur territorial de bibliothèque consacre même une partie à ce « sujet d'inquiétude »¹⁷. Les concours externes des bibliothèques d'État sont également touchés. En 2025, on note une baisse de 58 % du nombre de candidats au concours de magasiniers principaux de deuxième classe par rapport à 2023. Entre 2016 et 2025, les inscriptions au concours de conservateurs d'État ont baissé de 42 %. Pour le concours de bibliothécaires d'État, le jury indique que « le nombre de candidat·es inscrit·es est tombé au niveau le plus bas sur la décennie écoulée » avec une baisse de 27,9 % par rapport à 2024. Le concours de bibliothécaires assistants de classe normale connaît quant à lui une baisse de 20,8 % entre 2024 et 2025¹⁸.

Or, avec les départs à la retraite massifs à venir dans les prochaines années et la diversification croissante des métiers, il devient urgent d'améliorer

l'attractivité du métier auprès de personnes aux profils eux aussi diversifiés.

La diversification des métiers : un atout pour l'intégration de personnes reconverties

L'évolution des métiers des bibliothèques nourrit les échanges professionnels depuis plus de trente ans¹⁹. Au début des années 2020, cela a amené à réfléchir à l'évolution des compétences nécessaires pour travailler en bibliothèque. L'Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU) a ainsi piloté, en 2021-2022, une étude sur l'évolution des métiers et des compétences au sein des bibliothèques de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (ESR)²⁰ et le ministère de la Culture a publié un *Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales*²¹ (2022 puis 2025). Dans ce dernier, seuls deux domaines de compétences, « Ressources documentaires » et « Patrimoine écrit, iconographique et audiovisuel », comprennent des compétences traditionnelles en bibliothèque, centrées sur la gestion, la conservation et la médiation des collections. Les autres compétences sont communes à d'autres métiers : elles peuvent être développées par la formation mais aussi intégrées directement aux établissements par le recrutement de personnes reconverties. De son côté, l'étude de l'ADBU conclut sur l'opportunité d'enrichir les compétences métier de compétences extérieures, « plus larges », afin d'assurer reconnaissance et attractivité des carrières en bibliothèques et des bibliothèques elles-mêmes.

Or intégrer des compétences externes très spécifiques, difficiles à intégrer dans des parcours de formation aux métiers des bibliothèques généralistes en recrutant des personnes ayant eu une autre vie professionnelle permet ensuite de les développer en interne. Un échange fructueux de compétences peut alors se faire entre personnes reconverties et bibliothécaires déjà en poste.

19 En 1994, déjà, une note de synthèse d'une étudiante au DESS (diplôme d'études supérieures spécialisées) à l'Enssib s'intéressait à l'« Évolution des métiers et des qualifications dans certaines activités de service » (Jocelyne Abou Saleh, Enssib, 1994). En 2017, ces « métiers en (r)évolution » font l'objet d'un dossier thématique du *Bulletin des bibliothécaires de France (BBF)* : <https://bbf.enssib.fr/sommaire/2017/13>

20 Commission Métiers et compétences de l'ADBU, avec Sia-Partners et Six & Dix, en charge de l'étude, *Synthèse du rapport final de l'étude sur l'évolution des métiers et des compétences au sein des bibliothèques d'Enseignement Supérieur et de Recherche (ESR)*, Paris, 2023. En ligne : https://adbu.fr/wp-content/uploads/2023/03/ADBU_synthese_etude_evolution_metiers_compетенces_bibliotheques_ESR_2023.pdf

21 Ministère de la Culture, *Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales*, Paris, 2025. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/livre-et-lecture/documentation/publications/referentiel-national-des-competences-des-bibliotheques-territoriales-2025>

17 Jury du concours présidé par Fabrice Chambon, *Bilan du concours de conservateur ou conservatrice territoriale de bibliothèques – Session 2020*, Paris, Centre national de la fonction publique territoriale, 2020. En ligne : https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/consbib2020.bilan_concours-version_a_mettre_en_ligne.pdf

18 Voir les rapports de jury des différents concours pour la session 2025.

Formation, recrutement, accompagnement : les clés pour favoriser la réussite des reconversions professionnelles

La question des compétences est centrale dans les reconversions. On distingue d'une part les compétences techniques, propres au métier, et d'autre part, les compétences transversales, génériques, et les compétences transférables qui peuvent être mises en œuvre dans d'autres situations professionnelles²². Le développement des compétences techniques et transférables est au cœur de toute reconversion.

La formation est une étape essentielle de toute reconversion professionnelle réussie. Elle permet à la fois d'acquérir les compétences techniques propres au travail en bibliothèque, de construire sa nouvelle identité professionnelle pour soi, et de se faire accepter par la communauté professionnelle que l'on souhaite intégrer. Cette formation devrait aussi permettre aux personnes en cours de reconversion d'identifier et de travailler sur leurs compétences transférables. Cela participe, d'une part, à la construction de la confiance professionnelle des nouvelles et nouveaux bibliothécaires et, d'autre part, cela permet de leur faire comprendre les spécificités des métiers et des missions des bibliothèques en s'appuyant sur des compétences existantes dont on fait varier le sens en variant la situation d'actualisation²³. Par exemple, on ne met pas en œuvre des compétences en français langues étrangères (FLE) de la même façon, ni avec les mêmes objectifs, dans un cours de français prodigué en tant que professeur de FLE ou dans un atelier de conversation organisé en bibliothèque. Au niveau du recrutement et de l'acceptation par la nouvelle communauté professionnelle, cela permet à la personne en reconversion de mettre en lumière son apport au sein d'une équipe.

L'étape du recrutement peut aussi représenter un obstacle à la reconversion en bibliothèque. Des concours, pas assez professionnels, et pour certains encore fermés aux candidat·es ayant suivi d'autres formations que celles des métiers du livre, et des recruteurs parfois éloignés des métiers et encore imprégnés de représentations traditionnelles des bibliothèques peuvent conduire à écarter des profils et expériences pourtant intéressants pour les bibliothèques (animation, action culturelle, numérique, parcours scientifiques, etc.). Si la réforme des concours peut prendre du temps, le recrutement hors

concours par compétence peut permettre d'éviter d'écarter trop promptement ces profils.

Une fois la personne en poste, il revient à l'encadrement de mettre en place un accueil et un accompagnement qui favorisent le développement de compétences collectives à partir des compétences individuelles des nouveaux et nouvelles bibliothécaires et permettent à l'ensemble de l'équipe d'évoluer. Jean-Claude Coulet, enseignant-chercheur honoraire en psychologie du développement, a modélisé une articulation sur quatre niveaux des compétences individuelles et collectives qui explique comment l'organisation de l'accueil et du travail des personnes reconverties peuvent favoriser cela²⁴. Le premier niveau est celui d'une construction implicite de compétences par observation de leur mise en œuvre par autrui. Il s'agit ensuite de sortir de l'implicite et de prendre conscience des compétences engagées, notamment par des formalisations langagières plus ou moins institutionnalisées, de l'échange à la machine à café à l'organisation de communauté de pratique. Cela, pour Jean-Claude Coulet, ouvre la voie à la construction d'autres compétences. Prise de conscience et échanges inter-individuels suscitent de « *nouvelles constructions par confrontation sociocognitive* ». Au troisième niveau, il s'agit de formaliser ces nouvelles compétences en compétences collectives, au travers d'un référentiel de compétences par exemple. Le quatrième niveau consiste en l'intégration des nouvelles constructions de compétence dans les pratiques individuelles et collectives.

Une des personnes rencontrées en entretien, qui travaillait auparavant dans l'animation, indique avoir bénéficié d'un tel accueil à son arrivée en bibliothèque. À la fois tutorée par une collègue présente depuis longtemps dans l'établissement, et apparue avec une autre nouvelle arrivante qui était, elle, bibliothécaire depuis plusieurs années, elle a pu apprendre implicitement en observant, formaliser les compétences acquises ainsi que les compétences issues de sa vie professionnelle antérieure, dans une démarche réflexive lors d'échanges interpersonnels, ce qui a permis à son binôme et à elle-même de construire des compétences collectives communes par la rencontre de leurs compétences individuelles.

Conclusion

Il y a quelque chose de paradoxal dans le métier de bibliothécaire : il répond à l'ensemble des dimensions qui donnent du sens au travail ; en évolution permanente, extrêmement plastique, il accueille avec profit les compétences nouvelles que peuvent lui apporter

22 Centre d'analyse stratégique, « Note d'analyse 219 – "Compétences transversales" et "compétences transférables", des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », communiqué de presse, avril 2011 : <https://strategie.archives-spm.fr/cas/node/521.html>

23 Voir Muriel Deltand, « Rôles des compétences transversales dans le premier face-à-face professionnel : le cas des stagiaires en reconversion professionnelle dans les métiers du conseil et de la formation », *Savoirs*, 2021, vol. 1, n° 55, p. 99-115. En ligne : <https://doi.org/10.3917/savo.055.0099>

24 Jean-Claude Coulet, « Compétences transversales : quelques suggestions pour s'affranchir d'un mythe », *Recherches en éducation*, 2019, n° 37. En ligne : <https://doi.org/10.4000/ree.802>

des personnes en reconversion, et pourtant, il souffre d'un déficit d'attractivité. Cela est dû à la fois à un défaut de visibilité et à un imaginaire puissant qui masque sa variété et peut aussi bien jouer un rôle de frein que de moteur pour les personnes souhaitant changer de métier. La profession en est consciente et travaille à être davantage vue et comprise, à travers des campagnes de communication – comme celle du ministère de la Culture en 2023 –, en formalisant des référentiels de compétences, en collaborant avec les professionnels de l'orientation ou en essayant de faire évoluer ses concours. Mais la diversité même des missions des bibliothèques et leur évolution continuelle,

qui font leur attrait, les rendent difficilement perceptibles de façon synthétique. L'*advocacy* porté par les bibliothécaires mêmes, dans la rencontre, est une bonne piste pour mettre en lumière la richesse du métier.

J'ai eu la chance, à travers ce travail de mémoire professionnel, de porter un regard réflexif sur mon parcours, de le mettre en regard avec la littérature scientifique sur les reconversions, et de confronter mon vécu à celui d'autres personnes ayant suivi le même parcours. Cela n'a fait que me conforter dans mon choix et d'en renforcer l'évidence. Et de faire de moi une bibliothécaire prosélyte. ☺

COMPÉTENCES EN BIBLIOTHÈQUES TERRITORIALES : ENJEUX ACTUELS ET PROPOSITIONS DU VOLET « FORMER MIEUX » DU PLAN BIBLIOTHÈQUES

Lucie Daudin

Cheffe du bureau de la Lecture publique,
Service du livre et de la lecture, DGMIC, ministère de la Culture

Géraldine Lucerna

Chargée de mission Évolution des métiers des bibliothèques,
Service du livre et de la lecture, DGMIC, ministère de la Culture

Comment intégrer dans les équipes des agents à former sur les fondamentaux bibliothéconomiques, en tenant compte des évolutions sociales et sociétales contemporaines ? Au-delà d'un socle commun, comment accompagner le développement de compétences spécifiques pour atteindre les objectifs du projet d'établissement ? Ce défi traverse le volet « Former mieux » du plan Bibliothèques, que le ministère de la Culture déploie depuis cinq ans.

SUR les 35 000 professionnels faisant vivre les bibliothèques territoriales, 60 % exercent dans leur collectivité depuis moins de cinq ans¹. Ce renouvellement important des équipes s'accompagne d'une diversification des profils : en effet, 22 % des personnes travaillant en bibliothèque de lecture publique n'appartiennent pas à la filière culturelle. Cette diversité peut être le fruit d'une stratégie de recrutement émanant de la direction de la bibliothèque, dans une volonté de disposer de nouvelles compétences au sein de l'équipe, comme elle peut ne pas être choisie (pratique des reclassements notamment). Dans les deux cas, l'intégration de ces nouveaux agents, aux profils et parcours variés, engendre des besoins massifs en formation.

L'évolution des activités des bibliothèques territoriales nécessite tout à la fois de développer de nouvelles compétences, sans perdre de vue le maintien ou la revitalisation de compétences traditionnelles. Dans une volonté d'accroître l'attractivité des métiers

des bibliothèques, le défi majeur est d'acculturer les nouveaux profils, en favorisant l'acquisition des fondamentaux revisités à l'aune des enjeux contemporains, et la transmission croisée des compétences.

Ce défi traverse le volet « Former mieux » du plan Bibliothèques que le ministère de la Culture déploie depuis 2021 à travers dix mesures concrètes pour accompagner l'évolution des métiers. Les ressources produites ou en cours de réalisation ont vocation à servir de point d'appui à la communauté professionnelle pour construire un socle commun et identifier les compétences plus spécifiques, nécessaires à l'accomplissement d'un projet stratégique (projet culturel, scientifique, éducatif et social (PCSES), projet d'établissement, projet de service...).

Définir et construire un socle commun de compétences

Identifier collectivement les compétences partagées

Au sein d'une équipe, la cohésion du collectif peut passer par la définition d'un socle commun de compétences à co-construire. Pour accompagner cette démarche, les professionnels trouveront bénéfice à

¹ Ministère de la Culture et Centre national de la fonction publique territoriale (CNEPT), *Les personnels des bibliothèques territoriales et leur pratique de la formation : chiffres-clés*, 2022. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Livre-et-lecture/OLP-mediathèque/2022-Chiffres-clés-personnels-bibliothèques-territoriales>

utiliser le Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales². Cette boîte à outils est le fruit d'un travail collaboratif piloté par le ministère de la Culture, dont une version revue et augmentée est parue en 2025 grâce à la mobilisation d'une cinquantaine de participants pour l'écriture et la relecture collective des contenus. La nouvelle édition a été réalisée en tenant compte des suggestions d'amélioration et retours d'usage de la première version parue en 2022. Elle propose notamment un socle de compétences partagées, entendu comme le dénominateur commun « idéal » pour tous les membres d'une équipe, à adapter à chaque situation locale. Présenté de façon synthétique sous la forme d'un poster, il peut servir de point de départ à un échange collectif sur les compétences attendues pour, tout simplement, accueillir ensemble les usagers au sein de la bibliothèque :

- compétences généralistes, avec un accent fort porté sur les compétences relationnelles ;
- compétences métier, parmi lesquelles le domaine de compétences « Ressources documentaires » a été sensiblement étoffé au regard de la première version du référentiel, reflet de questionnements actuels de la profession sur son rapport aux collections ;
- compétences liées à des enjeux transversaux : accessibilité, citoyenneté et déontologie, numérique, transition écologique.

Le Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales est complété de nombreux outils³ à adapter et mobiliser pour accompagner un travail en interne sur les compétences communes. Deux exemples : la grille d'auto-diagnostic du niveau de maîtrise des compétences partagées peut être utile pour identifier les compétences à développer et les besoins en formation associés ; le mémo d'accueil du nouvel arrivant permet de lister les ressources à présenter à un nouvel agent au cours de ses premières semaines de prise de poste.

L'ensemble de ces ressources peut ainsi venir en appui du processus d'intégration de nouveaux agents aux profils de plus en plus diversifiés et aux besoins importants en termes en formation.

Accompagner le développement du socle de compétences

L'offre de formation actuelle aux fondamentaux est conséquente, avec une diversité d'organismes impliqués. Outre les possibilités offertes par le Centre

national de la fonction publique territoriale (CNFPT), on peut citer la formation d'auxiliaire proposée par l'Association des bibliothécaires de France (ABF) et les formations « de base » proposées par les bibliothèques départementales et les centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB). Pour autant, les besoins sont exponentiels et cette offre déjà riche gagnerait à être encore étoffée.

Lors des Assises nationales de la formation en 2021, la nécessité d'une formation de découverte des métiers, en ligne et en accès libre, est ainsi exprimée par les participants à cette large concertation, afin de répondre aux besoins liés au turn-over important que connaissent les établissements. En cours d'élaboration, ce projet co-porté par le ministère de la Culture et le CNFPT prendra la forme d'un parcours de formation en ligne à destination d'un large public. Il est destiné en premier lieu aux nouveaux agents et bénévoles en bibliothèque territoriale, mais également à toute personne qui s'intéresse aux métiers des bibliothèques (étudiants en phase d'orientation, actifs en reconversion). Sa maquette a été construite en prenant appui sur le socle de compétences partagées du Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales, afin de proposer des ressources pédagogiques pour sensibiliser les apprenants aux différents volets de l'activité d'une bibliothèque. Ces contenus auront vocation à être consultés en autonomie mais pourront également être réutilisés par les professionnels qui accompagnent les nouveaux entrants dans les métiers (encadrants, formateurs...). De nombreux points d'attention ont été identifiés, tel que l'adaptation du discours à un public néophyte et hétérogène, en évitant autant que faire se peut le jargon professionnel, et la diversité des environnements représentés (territoires urbains et ruraux, équipements de taille diverse).

L'objectif est en effet de proposer une image réaliste et moderne des bibliothèques de lecture publique dans toute leur multiplicité, et à cette occasion de déconstruire des clichés, voire une vision romancée des métiers. Ce projet de formation en ligne de découverte des métiers vise en parallèle à renforcer l'attractivité des métiers, dans la continuité de réalisations préalables telles que les guides *Les métiers, la formation et les concours des bibliothèques*⁴ et *La formation tout au long de la vie des professionnels des bibliothèques*⁵ ou encore la mise à jour de fiches métiers sur le site de l'Onisep⁶ (Office national d'information sur les enseignements et les professions).

2 Ministère de la Culture, *Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales*, 2025. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/livre-et-lecture/documentation/publications/referentiel-national-des-competences-des-bibliotheques-territoriales-2025>

3 Ministère de la Culture, *Outils du référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales*, 2025. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/livre-et-lecture/documentation/publications/outils-du-referentiel-national-des-competences-des-bibliotheques-territoriales-2025>

4 Ministère de la Culture, *Les métiers, la formation et les concours des bibliothèques*, 2024. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Publications-revues/Guide-Les-metiers-la-formation-et-les-concours-des-bibliotheques>

5 Ministère de la Culture, *La formation tout au long de la vie des professionnels des bibliothèques*, 2024. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Publications-revues/Guide-La-formation-tout-au-long-de-la-vie-des-professionnels-des-bibliotheques>

6 <https://www.onisep.fr/metier>

Ce processus d'identification et d'acquisition des compétences fondamentales se conçoit au regard d'une réflexion plus globale sur l'ensemble des compétences à développer au sein d'une équipe.

Déployer toutes les compétences nécessaires au regard du projet stratégique

Construire des outils pour une gestion optimisée des compétences

Plusieurs outils peuvent être mis en place en interne, et en lien avec la collectivité, dans la perspective d'une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)⁷, processus dynamique qui vise à faire correspondre les compétences des agents aux besoins de la structure tout en accompagnant les parcours individuels.

Tout d'abord, une cartographie des compétences permet de visualiser les compétences présentes et celles à développer au sein de l'organisation pour atteindre les objectifs fixés dans le projet stratégique. En cohérence avec le projet politique de territoire, le projet stratégique comporte des pans prospectifs ou d'amélioration, au regard desquels pourront être identifiées des fonctions émergentes ou en transformation. Des domaines très variés sont concernés, parmi lesquels on rencontre fréquemment la transition écologique et la responsabilité sociétale, la participation citoyenne, les évolutions numériques. Ces dernières transforment, depuis plusieurs décennies et sous différents angles, les services rendus aux usagers par les bibliothèques et nécessitent de s'assurer de la permanence au sein de l'équipe de compétences à fois diverses et constamment renouvelées.

Un autre enjeu pour les structures concerne le développement de compétences selon différents niveaux de maîtrise. La sensibilisation des équipes peut, dans certaines conditions, reposer sur des agents ayant développé une compétence à un niveau pointu, voire proche de l'expertise. À titre d'illustration, le ministère de la Culture mène actuellement une réflexion avec un groupe de travail sur les fonctions pouvant être dévolues à des « référents accessibilité » ; être en mesure de sensibiliser les autres agents au bon accueil de publics en situation de handicap est considéré comme faisant partie intégrante des compétences nécessaires pour mener à bien leurs missions.

Identifier et proposer des formations associées

L'identification des compétences restant à déployer ou à consolider au sein de la bibliothèque vient nourrir un plan de développement des compétences, dont

l'approche est centrée sur l'accompagnement des parcours professionnels en incluant différents dispositifs pouvant répondre aux besoins individuels et collectifs. Les besoins en formation sont exprimés au regard des compétences à développer, sachant que les organismes de formation aux métiers des bibliothèques peuvent s'appuyer sur le Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales pour concevoir ou actualiser leur offre, et construire des parcours de formation avec des objectifs pédagogiques définis au regard des compétences à acquérir.

À l'échelle régionale, dans le cadre du volet « Former mieux » du plan Bibliothèques, des coordinations de l'offre de formation ont été impulsées ou renforcées entre acteurs des bibliothèques et de la formation, à l'initiative des DRAC⁸ et du CNFPT. Elles permettent aux acteurs d'identifier les besoins les plus importants en matière de formation pour les équipes travaillant en bibliothèques, puis d'articuler les offres des différents organismes de formation, de les rendre plus lisibles et accessibles, afin de mieux répondre aux attentes des établissements.

Co-construire les compétences au sein d'une organisation apprenante

Dépasser les silos usuellement mis en place dans le cadre de nos organisations et favoriser la diversification des activités peut également permettre de cultiver les différentes compétences nécessaires à l'établissement. Dans un contexte de renouvellement fréquent des équipes, c'est aussi mener un travail pour favoriser l'attractivité et la fidélisation : les directions de bibliothèques vont trouver intérêt à permettre aux agents nouvellement arrivés, quels que soient leur parcours et leur profil, de mobiliser les compétences déjà en place, tout en leur donnant les moyens d'en acquérir de nouvelles et ainsi de diversifier progressivement leurs activités. Par exemple, un agent issu du secteur de l'animation pourrait assez rapidement contribuer aux actions de médiation en proposant des activités ou en assurant des accueils de groupes d'enfants, tout en acquérant au fil du temps des connaissances de plus en plus solides sur la production éditoriale jeunesse, qui lui permettront à terme d'utiliser dans sa pratique aussi bien les titres fondateurs de Maurice Sendak ou Tana Hoban que les titres les plus contemporains de Lucie Félix ou Claire Dé. Mais il serait aussi possible de lui proposer de se former en interne à la gestion des collections pour participer progressivement au suivi d'un fonds documentaire, ou encore d'acquérir le savoir-faire nécessaire pour mener des ateliers avec des groupes d'adultes.

Ce jeu d'équilibre subtil repose sur une organisation agile, avec des fiches de poste adaptables et un

⁷ La GEPP prend la suite de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

⁸ Directions régionales des affaires culturelles, services déconcentrés du ministère de la Culture

travail en mode projet qui promeut la transversalité, permet aux agents de s'investir en tenant compte de leurs appétences et facilite le partage de compétences. Dans une perspective d'intégration des nouveaux profils, en parallèle d'un processus de formation continue, la bibliothèque a tout à gagner à favoriser la transmission et le transfert croisé de compétences entre les agents, au travers d'un système de temps d'échanges stimulant l'intelligence collective.

Ouvrir une nouvelle séquence « Former mieux » ?

Le volet « Former mieux » du plan Bibliothèques, à travers ses différentes réalisations, a eu pour objectif d'accompagner l'évolution des métiers et des compétences en bibliothèque territoriale en portant des mesures concrètes et en proposant des outils opérationnels aux professionnels, dont ceux cités dans cet article. La mise en œuvre de ce plan arrive aujourd'hui presque à son terme.

Au printemps 2026, reste à finaliser le travail de rénovation des textes statutaires de la filière culturelle de la fonction publique territoriale, lancé par le ministère de la Culture et le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, et dont l'aboutissement est espéré pour 2027. Il a pour objectif de faciliter l'organisation des concours et de « dépeussier » les missions pour favoriser l'attractivité des métiers et la diversification des profils, entendue comme un levier pour répondre à des besoins en compétences multiples.

Et après ? Au gré des transformations de la société, le travail en bibliothèque continuera à évoluer, les attentes des professionnels et les besoins de formation demeureront importants, la nécessité d'un travail partenarial se renforcera. On ne peut s'arrêter là. Il nous faut collectivement poursuivre la construction de parcours de formation et la conception de nouveaux outils. L'invention d'un nouveau volet « Former mieux » est désormais à notre agenda pour les années à venir. 🕒

BIBLIOTHÈQUES ET BIBLIOTHÉCAIRES : IDENTITÉS ET REPRÉSENTATIONS, UN ENJEU D'ATTRACTIVITÉ ?

Yoann Bourion

Directeur des bibliothèques de Bordeaux

Malgré les efforts des bibliothèques pour moderniser leur image et diversifier leurs services, les emplois de la filière sont souvent difficilement pourvus. En cause : une « image métier » encore marquée par des représentations anciennes. Par-delà ce hiatus entre fantasme et réalité subsiste le sens d'un travail dont chacun a la conviction qu'il peut changer la vie des gens.

IL est indéniable que les bibliothèques publiques françaises ont engagé une politique volontariste pour changer leur image, avec un objectif simple et complexe à la fois : mettre en adéquation la réalité de l'offre de services proposée (collections, accompagnements, animations, aménagements, etc.) et leurs représentations dans l'inconscient collectif¹. Des collectivités lancent régulièrement des campagnes de communication pour valoriser leur bibliothèque, et le ministère de la Culture a initié en 2024 l'événement *Biblis en folie*² pour renouveler l'image générale de la lecture publique en France. Mais aucun professionnel ne le contestera : la tâche est parfois ingrate, tant les représentations populaires évoluent lentement, à la mesure d'une histoire singulière commencée au moment des saisies révolutionnaires.

Après vingt-cinq années à recruter des futurs collègues pour des bibliothèques municipales, ce dossier du *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* est l'occasion de coucher par écrit une réflexion personnelle : malgré cette volonté de transformer l'image de nos bibliothèques, malgré une littérature et une réflexion abondantes sur la diversité des missions, qui relèvent de champs autres que la sphère culturelle, il est souvent difficile d'attirer des candidats sur des postes moins traditionnels, hors des acquisitions et de l'animation culturelle. Dans le même ordre d'idée, au sein des grands réseaux de lecture publique proposant une gamme étendue de postes et de missions, l'appétence pour certaines formes de service public (jeux vidéo, aide administrative, ateliers numériques, fablab, etc.) est très relative.

Dépassant ce constat, il semble intéressant d'interroger une notion assez peu étudiée finalement, proche de l'identité professionnelle : « l'image métier ». Elle est pourtant importante car elle se forme sans exposition directe au métier, notamment par des discours et des représentations littéraires et artistiques. Dans la mesure où – en grande majorité – le choix de métier s'effectue sans l'avoir exercé, les images métier d'anticipation sont déterminantes pour tracer sa voie et intégrer les filières d'apprentissage. Avec, en définitive, la question triviale suivante : qu'est-ce qui attire les futurs bibliothécaires, qu'ils sortent des études ou en reconversion professionnelle ?

Cette réflexion suscitera probablement des débats comme souvent les articles sur la profession et les représentations du métier. Mais comme l'écrivait Dominique Lahary dans cette même revue, au sujet d'un article de Claude Poissenot déchaînant les passions : « *Nous ne savons pas toujours, ne voulons pas toujours nous regarder travailler, nous abstraire de notre engagement professionnel pour porter sur notre activité un regard dégrisé.* »³

Recruter un·e bibliothécaire en 2026

Il faut d'emblée s'entendre sur un point car le mot « bibliothécaire » est polysémique : une fonction (pour aller vite, une personne exerçant les missions régaliennes de la bibliothèque, des acquisitions et de la médiation des collections), un ensemble de métiers à destination du public au sein d'une bibliothèque (à la première conception, on ajoutera toutes les missions d'ingénierie culturelle, sociale et éducative, les politiques d'accueil, l'informatique et le numérique,

1 Signalons ce mémoire d'étude récent : Jeanne Flamant, *Influence et esthétique : le fantasme des bibliothèques sur les réseaux sociaux*, mémoire d'étude de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Christophe Evans, Villeurbanne, Enssib, 2025. En ligne : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/73292-influence-et-esthetique-le-fantasme-des-bibliotheques-sur-les-reseaux-sociaux.pdf>

2 <https://biblisenfolie.culture.gouv.fr/>

3 Dominique Lahary, « Le comble du bibliothécaire », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2002, n° 1, p. 18. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2002-01-0018-004>

Figure. Bibliothèque Mériadeck (Bordeaux), espace jeux



Photo: Valérie Daviet

etc.), et enfin le grade de catégorie A de la fonction publique. La deuxième définition correspond à la réalité de ce qui est entendu par « Recruter un bibliothécaire », dans la droite ligne du Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales 2025⁴ : « *Les métiers des bibliothèques se conjuguent aujourd'hui au pluriel et requièrent des compétences très diversifiées, en constante évolution* » (page 6).

La bibliothèque municipale de Bordeaux recrute chaque année une quinzaine de futurs collègues, avec des missions très diverses : en charge de fonds documentaires, animatrices et animateurs numériques, spécialistes de l'informatique documentaire, chargés de communication... Après vingt ans au sein de cet établissement, dont la moitié comme directeur et directeur adjoint, j'ai supervisé ou validé plus d'une centaine de recrutements. L'évolution des profils des candidats, et de leurs aspirations, est intéressante pour le sujet qui nous concerne.

C'est une réalité nationale : la fonction publique est de moins en moins attractive, et les emplois de bibliothèques en collectivités locales sont souvent difficilement pourvus. Les Rencontres nationales des métiers et de la formation en bibliothèque territoriale ont fait ce constat en 2024 : « *La diversification des services rendus par les bibliothèques et leur rôle social essentiel ont été mis en lumière pendant la crise*

sanitaire. Or ils reposent sur la présence de postes qualifiés, devenus de plus en plus difficiles à ouvrir puis à pourvoir. »⁵

À la bibliothèque de Bordeaux, depuis 2020, près d'un jury sur quatre est déclaré infructueux et doit être relancé. Le constat est plus alarmant pour les postes plus spécifiques : animateurs numériques, gestionnaires d'espaces jeux ou missions liées à la fonction sociale des bibliothèques. Comme le soulignait Sonia Murlan, alors directrice de la bibliothèque municipale de Saint-Herblain, lors de ces rencontres : « *[Je] regrette qu'il existe peu de formations dédiées au jeu en bibliothèque, peu de points de comparaison ou d'interlocuteurs au sein de la profession et précise qu'il est difficile de recruter des personnels de catégorie B ou A de la filière culturelle spécialisés dans le jeu.* »⁶ Constat identique à Bordeaux : le recrutement n'est souvent possible qu'avec le recours à l'emploi contractuel.

Un domaine me semble encore plus symptomatique de cette crise des vocations : le numérique. Alors que les missions sont ancrées depuis environ vingt-cinq ans dans l'ADN des bibliothèques territoriales, qu'elles sont bien souvent l'un des fers de lance de la politique d'inclusion numérique de la

4 En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/livre-et-lecture/documentation/publications/referentiel-national-des-competences-des-bibliotheques-territoriales-2025>

5 Rencontres nationales des métiers et de la formation en bibliothèque territoriale, *Synthèse des Rencontres*, mars 2024, p. 3. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/livre-et-lecture/actualites/recontres-nationales-des-metiers-et-de-la-formation-en-bibliotheque-territoriale-12-mars-2024>

6 *Ibid.*, p. 18.

collectivité, il est non seulement difficile de « remplir » des jurys de recrutement, mais je constate une très faible évolution de l'appropriation des équipes sur ces questions-là (en vrac : aide informatique de premier niveau, valorisation des ressources numériques, culture numérique citoyenne, etc.). Bien souvent, une frontière est marquée entre le rôle des bibliothécaires (qui gèrent des fonds documentaires) et les animateurs numériques. J'ai exercé longtemps la fonction de responsable numérique avec l'idée de sanctifier un socle commun des compétences et des savoirs pour l'ensemble du personnel, afin d'aider au mieux le public. Mais avec peu de réussite : aujourd'hui la tendance est plutôt à spécialiser ce domaine, tendance affirmée avec le dispositif des conseillers numériques piloté par l'Agence nationale de cohésion des territoires (ANCT). En 2024, la commission Numérique de l'Association des bibliothécaires de France (ABF) menait une enquête auprès des animatrices et animateurs numériques, en et hors bibliothèques. Pour les premiers, on constate le souhait fort de ne pas être exclu des missions générales de l'établissement : *« Plusieurs précisent qu'ils sont d'abord bibliothécaires et que le numérique n'est qu'une spécificité de leur poste. Ils peuvent par ailleurs assurer d'autres tâches. La polyvalence est souvent citée. »*⁷ À l'inverse, il est plus complexe de demander un partage des tâches sur le numérique.

Enfin, la difficulté de recrutement semble moins marquée sur les postes liés à la gestion des collections (acquisitions et médiation). D'emblée il est nécessaire d'être clair sur ce point : il est sain de susciter encore des vocations sur l'aspect documentaire du métier alors que la politique documentaire avait parfois été un peu mise de côté dans les années pré-Covid⁸. Néanmoins, une proportion non négligeable de candidats, parfois en poste, souvent titulaire de diplômes spécialisés, laisse entrevoir lors des discussions une vision du métier fantasmée et parfois discutable. Désormais, à Bordeaux, tout entretien aborde la question des choix d'acquisition et du rôle de la bibliothèque par rapport aux succès éditoriaux, dans les secteurs jeunesse et adultes : faut-il acheter des albums mettant en scène héroïnes et héros des franchises populaires (Marvel, Disney, Tchoupi, etc.) ? Faut-il acquérir plusieurs exemplaires de *La femme de ménage* ? Quelle est la place de la Romance, du Young Adult ou de la Fantasy dans les fonds ? Malheureusement le positionnement des candidat·es apparaît souvent peu convaincant, avec des réponses tranchées – avec une tentative tortueuse

pour expliquer ce qu'est la qualité d'un document –, alors que la question mérite un développement réfléchi sur les missions de nos établissements et les moyens alloués. Il est regrettable que peu de candidats abordent la notion de droits culturels, des références culturelles populaires et *in fine* de la satisfaction d'une partie importante du public.

L'image métier

Pour analyser cette distorsion entre la réalité du métier et sa part fantasmée, la notion d'« image métier » est intéressante ; elle renvoie à la représentation sociale qu'un individu ou un groupe se fait d'une profession (conditions de travail, prestige, utilité sociale, perspectives de carrière, etc.). Cette représentation joue un rôle important dans les choix d'orientation et dans l'attractivité d'un secteur professionnel. Plusieurs travaux en sociologie du travail, en gestion des ressources humaines et en sciences de l'éducation montrent que l'image associée à un métier influence directement l'intérêt des candidats potentiels et leur volonté d'y entrer⁹.

Ainsi, certaines branches professionnelles rencontrent des difficultés de recrutement, non seulement en raison d'un manque de qualifications, mais aussi à cause d'une faible attractivité liée à l'image du métier. Les recherches montrent que l'image perçue d'une profession peut orienter les comportements et les décisions d'orientation, de la même manière que l'image d'une marque influence les consommateurs.

Cette image se construit à partir de multiples facteurs : représentations sociales, discours médiatiques, expériences personnelles, ou encore témoignages de proches. Les chercheurs soulignent également que l'image d'un métier ne dépend pas seulement de la réalité du travail, mais aussi de sa visibilité sociale et symbolique. Pour un métier comme bibliothécaire, rattaché historiquement à la sphère culturelle, il ne faut pas négliger les représentations véhiculées par la littérature et le cinéma. « L'image métier » ne fait pas référence et ne repose pas sur une quelconque expérience de travail, au contraire de l'identité de métier qui constitue un mode d'identification par le travail¹⁰.

Des débats surgissent régulièrement sur la formation initiale des bibliothécaires, pré et post intégration dans la fonction publique. Une question revient souvent : les programmes des DUT [diplôme universitaire de technologie], désormais BUT [bachelor universitaire de technologie], sont-ils adaptés et

7 Synthèse de l'enquête sur les médiateurs numériques en bibliothèque et hors bibliothèque, blog Labenbib, mai 2024 : <https://lab-en-bib.abf.asso.fr/2024/05/28/synthese-de-lenquete-sur-les-mediateurs-numeriques-en-bibliotheque-et-hors-bibliotheque/>

8 Sur ce sujet, un Bibliogrill de la Bibliothèque publique d'information (Bpi) intéressant : « Politique documentaire, cœur de métier ? », 8 février 2024. Vidéo de la conférence : <https://www.youtube.com/watch?v=E6k7naVjwk>

9 Sur ce sujet, lire cet article qui résume les enjeux : Frank Brillet et Franck Gavaille, « L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel », *Management & Avenir*, 2016, vol. 2, n° 84, p. 53-72. En ligne : <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-2-page-53?lang=fr>

10 Florence Osty, *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses universitaires de Rennes, 2003 (coll. Des sociétés).

reflètent-ils la réalité du métier ? En effet, ces formations sont encore aujourd'hui une des voies privilégiées d'accès aux métiers de bibliothécaires. Mais en chaussant les lunettes « image métier », une question tout aussi intéressante, voire plus fondamentale à l'aune des enjeux de recrutements, serait : pour quelles raisons des étudiant-es choisissent-ils-elles de s'inscrire dans ces parcours universitaires ? Pourquoi sont-ils-elles attirés par les bibliothèques ? De la même manière, la question pourrait être élargie à celles et ceux en reconversion professionnelle et qui rêvent de devenir bibliothécaires¹¹.

Les bibliothécaires dans la culture populaire

Ce sujet a fait l'objet de maintes études, mais je souhaitais insister sur un point qui me semble peu investi. La pauvreté de la représentation des bibliothécaires comme héros populaires, ou simplement comme personnages secondaires, laisse une place quasi unique à une typologie fantasmée : le bibliothécaire-archiviste de la fantasy. Mais pour sympathique que soit ce profil romantique, il ne correspond pas à la réalité. Nous sommes bien loin d'une des rares représentations réalistes de notre profession, apparue dans le film *Moi, Daniel Blake* de Ken Loach (Palme d'or au Festival de Cannes 2016). Daniel Blake, menuisier proche de la retraite, est obligé par l'administration de faire ses démarches en ligne pour toucher ses allocations. Mais il ne sait pas utiliser un ordinateur. La Public Library est alors un recours pour lui. Cette figure actuelle, en prise avec les réalités sociétales contemporaines, est rarissime, au contraire des bibliothécaires-archivistes très présents dans la littérature fantastique. Ils occupent souvent un rôle discret mais essentiel : ils sont les gardiens du savoir dans des mondes où la mémoire est fragmentée, menacée ou instrumentalisée. À l'inverse des héros guerriers, ils incarnent une forme de pouvoir intellectuel, fondé sur la connaissance des textes anciens, des prophéties ou des archives oubliées.

Dans la saga *A Song of Ice and Fire*¹² (adaptée en série sous le nom *Game of Thrones*), ce rôle est largement assumé par les mestres de la Citadelle. Ces érudits, formés à Oldtown, agissent comme des archivistes du monde : ils collectent, copient et transmettent les savoirs scientifiques, historiques et médicaux. Des personnages comme Samwell Tarly illustrent bien cette fonction : en explorant les archives de la Citadelle, il découvre des informations cruciales (sur les Marcheuses blancs notamment),

montrant que le salut du monde dépend aussi de la capacité à lire et interpréter des textes anciens. Dans *The Kingkiller Chronicle*¹³, la gigantesque bibliothèque de l'université est un lieu central, où l'accès au savoir est strictement contrôlé. Le bibliothécaire y devient une figure d'autorité, régulant l'accès à des connaissances parfois dangereuses. De même, dans *Harry Potter*, la bibliothèque de Poudlard – et surtout sa réserve – symbolise un savoir à la fois nécessaire et potentiellement interdit, que les héros doivent transgresser pour progresser.

Dans ces récits, les bibliothécaires-archivistes ne sont pas de simples conservateurs : ils sont souvent des médiateurs entre passé et présent, capables de révéler des vérités enfouies. Leur rôle peut être ambigu : certains protègent le savoir, d'autres le censurent ou bien le manipulent. Cette tension souligne un enjeu fondamental de la fantasy : la connaissance est un pouvoir, parfois aussi décisif que la magie ou la force. Finalement, toute la difficulté réside dans ce paradoxe : le métier (pour peu qu'on accepte le mélange osé entre deux fonctions différentes, le bibliothécaire et l'archiviste) est popularisé dans un genre à succès mais dans une version très éloignée de la réalité de travail. C'est l'« *Indiana Jones effect* » défini par certains sociologues américains¹⁴. La saga a eu des effets positifs importants : elle a largement contribué à populariser l'archéologie auprès du grand public, à susciter des vocations et à donner une visibilité médiatique à une discipline souvent perçue auparavant comme confidentielle. Plusieurs archéologues reconnaissent que ces films ont éveillé leur intérêt pour la discipline et facilité la communication avec le public autour des fouilles et du patrimoine. Cependant, cet effet entraîne aussi des conséquences plus problématiques. Le cinéma propose une vision très simplifiée et spectaculaire du métier, centrée sur l'aventure individuelle et la découverte de trésors, alors que l'archéologie réelle repose sur des méthodes scientifiques rigoureuses, des équipes interdisciplinaires et un travail long de documentation et d'analyse.

Quelques pistes

Nous le savons, changer mentalités et représentations ne semble réaliste que sur un temps long. Dans *Un personnel invisible*¹⁵, la sociologue du travail Anne-Marie Arborio propose une enquête approfondie sur

11 Voir, dans le présent dossier du BBF, l'article d'Élise Maacha, « Les reconversions professionnelles en bibliothèque : une opportunité à encourager ».

12 Traduction française : George R. R. Martin, *Le trône de fer – L'intégrale*, Paris, éditions J'ai lu, 2010.

13 Traduction française : Patrick Rothfuss, *Chronique du tueur de roi*, 2 vol., Paris, Bragelonne, 2009-2012.

14 Alan Salacain, *Action, Adventure, and Artifacts: How Indiana Jones Influences Public Perceptions of Archaeology*, mémoire de Bachelor (Senior Independent Study Theses), The College of Wooster, 2021. En ligne : <https://openworks.wooster.edu/independentstudy/9383/>

15 Anne-Marie Arborio, *Un personnel invisible : les aides-soignantes à l'hôpital*, Paris, Anthropos, 2001 (rééd. 2012 chez Economica-Anthropos) (coll. Sociologiques).

les aides-soignantes, un groupe professionnel central mais largement invisible dans l'hôpital, souffrant jusque dans les années quatre-vingt d'une image négative tenant à leur position subalterne, située entre infirmières et agents de service, ainsi qu'à la nature de leurs tâches, souvent assimilées au « sale boulot » ou au travail domestique. Elle montre que les aides-soignantes ont développé des stratégies de valorisation symbolique, notamment en mettant en avant leur proximité avec les patients et leur rôle relationnel. Elle souligne aussi que le changement d'image ne repose pas sur une simple communication, mais sur une reconstruction progressive de l'identité professionnelle, mêlant pratiques concrètes, reconnaissance institutionnelle et redéfinition du sens du travail.

Plusieurs actions peuvent être mises en œuvre concernant la communication de la réalité des pratiques professionnelles. La bibliothèque de Bordeaux a ainsi modestement apporté sa pierre à l'édifice en produisant une quarantaine de « pastilles vidéo » sur sa chaîne YouTube, qui expliquent la réalité d'autant de fonctions présentes dans l'établissement, et ce par l'intermédiaire d'un témoignage incarné¹⁶. Le projet d'une formation en ligne, porté par le Service du livre et de la lecture et le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)¹⁷, à destination des personnes ne connaissant pas le métier est l'occasion également de passer quelques messages sur les missions sociales, éducatives et numériques des

bibliothèques. Ainsi que sur l'ouverture d'esprit et le pluralisme des collections. Il pourrait être pertinent de déconstruire une certaine idée reçue souvent entendue en entretien de recrutement : la bibliothèque de lecture publique (hors des missions de conservation et de patrimoine) n'acquiert pas pour l'« avenir » mais bien pour satisfaire les demandes actuelles. De même, tout bibliothécaire devrait s'interroger sérieusement sur les données d'inactivité des fonds.

Enfin, n'oublions pas la redéfinition du sens du travail : nous sommes nombreuses et nombreux à avoir embrassé ce métier car nous croyons – nous sommes persuadé·es – que les bibliothèques peuvent changer la vie des gens¹⁸. Par l'accès aux connaissances bien sûr, par l'aide qu'elles dispensent dans plein de domaines, mais aussi par les rencontres et le lien humain. On rappelle souvent l'intervention de Barack Obama, en 2021, devant l'American Library Association (ALA) : « *Je crois que les bibliothèques sont des citadelles du savoir et de l'empathie, et elles ont été extrêmement importantes dans ma vie.* »¹⁹ Célébrités ou non, il y a matière à exploiter des témoignages de vie pour changer enfin l'image de notre profession pleinement ancrée dans le présent et la réalité de la vie des gens. ☺

16 Chaîne des Bibliothèques de Bordeaux : <https://www.youtube.com/@BibliothèquesdeBordeaux>, rubrique Mon métier.

17 [NDLR] Voir, dans ce dossier du BBF, l'article de Lucie Daudin et Géraldine Lucerna, « Compétences en bibliothèques territoriales : enjeux actuels et propositions du volet "Former mieux" du plan Bibliothèques ».

18 Voir la campagne « On est tous un peu biblio » des Bibliothèques de Toulouse, en octobre 2025 : <https://www.facebook.com/Bibliotheque.Toulouse/posts/1222885303206101/>

19 « *I do believe that libraries are citadels of knowledge and empathy, and they've been extraordinarily important in my life.* » Cité dans le rapport de l'ALA, *State of America's Libraries*, avril 2022, p. 16. En ligne : <https://www.ala.org/sites/default/files/news/content/state-of-americas-libraries-special-report-pandemic-year-two.pdf>

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.



Directrice de la publication
Nathalie Marcerou-Ramel
directrice de l'Enssib

Directrice de la valorisation
Florence Salanouve

Responsable du pôle Éditions
Noëlle Drogat-Landré

Rédacteur
Jérôme Demolin

Secrétaires d'édition
Celestino Avelar
Silvia Ceccani

Community manager
Robin Chauchot

Webmestre
Frédéric Deroche

Comité de rédaction
David-Jonathan Benrubi
Aurore Cartier
Fanny Clain
Marie-Paule Doncque
Noëlle Drogat-Landré
Carole Letrouit
Nathalie Marcerou-Ramel
Blaise Mijoule
Juliette Pinçon
Florence Salanouve
Xavier Sené

**Ce dossier « Le travail en bibliothèque, entre défis et aspirations »
a été publié en ligne le 16 juin 2026.**

Référents scientifiques
Aurore Cartier et David-Georges Picard