



# Mobiliser et transmettre les savoirs :

## → EXPÉRIMENTATION D'UNE « ANALYSE CLINIQUE DE L'ACTIVITÉ » DE RENSEIGNEMENT AUX LECTEURS À LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE

**ISABELLE BAILLEUX**  
i.bailleux@wanadoo.fr

*Isabelle Bailleux est titulaire d'un DEA d'aménagement environnement, d'un DESS de gestion administration des collectivités locales, d'un DEA d'urbanisme, et du diplôme de psychologie du travail. Elle a occupé, dans des collectivités territoriales, des fonctions de direction (urbanisme) et a été chargée d'études au CNRS (Paris-I et Paris-IV). Elle est directrice du service Organisation relation de travail d'une mairie de 80 000 habitants.*

**CATHERINE BONHOMME**  
catherine.bonhomme@bnf.fr

*Catherine Bonhomme est titulaire d'une licence de sociologie, d'une licence de sciences de l'éducation et du DSB. Elle est conservateur responsable de la formation des lecteurs au département de Recherche bibliographique de la Bibliothèque nationale de France. Elle a exercé auparavant à la Joie par les livres, à Biblio service métiers d'art et au Fonds national d'art contemporain.*

**PHILIPPE GAREL**  
p.garel@grieps.fr

*Philippe Garel, consultant en ingénierie du management, praticien en histoires de vie collective et psychologue du travail, a occupé des postes de chef de production et d'organisation dans l'industrie, puis de chargé d'enseignement à l'ESC-Lyon. Il est formateur consultant au Grieps (Groupe de recherche et d'intervention pour l'éducation permanente des professions sanitaires et sociales).*

En 2006 a eu lieu à la Bibliothèque nationale de France (BnF) une expérience d'« analyse clinique de l'activité<sup>1</sup> ». Elle émanait de la proposition de deux psychologues du travail en quête d'un terrain leur permettant de finaliser un diplôme du Conservatoire national des arts et métiers, chaire de psychologie du travail, dirigée par Yves Clot. Ils souhaitaient étudier les savoirs mobilisés dans une activité professionnelle et la problématique de leur transmission. Cette proposition a été accueillie favorablement par la bibliothèque car elle répondait à certaines préoccupations de transmission des savoirs en matière de service public.

Préoccupations générées par dix ans de grandes mutations depuis le démantèlement des collections imprimées du site Richelieu sur le site François-Mitterrand à Tolbiac : ouverture à un public plus nombreux et plus diversifié, multiplication des banques d'information en salles de lecture, multiplication des effectifs assurant le renseignement bibliographique (environ 200 personnes hors magasiniers), changements de pratiques dans la recherche d'information engendrés par internet et par une offre démultipliée de ressources numériques (bibliothèque numérique Gallica, accès à plus de 200 bases de données et environ 20 000 périodiques électroniques), nombreux départs à la retraite de personnels expérimentés et ayant acquis une profonde connaissance de l'histoire et du contenu des collections de la BnF.

### Nature des savoirs professionnels et problématique de leur transmission : contexte et approche théorique

À la BnF, le renseignement bibliographique aux lecteurs mobilise des savoirs (complexité des recherches dans une bibliothèque nationale due à l'importance et l'infinie variété des collections et à leur longue histoire, nécessaire conjugaison entre encyclopédisme et connaissance de champs disciplinaires aux outils bibliographiques très spécialisés, émergence de savoirs nouveaux, transdisciplinarité), des savoir-faire (méthodes, consignes techniques, pratiques de recherche, maîtrise des catalogues et des bases de données) et des savoir-être (interview de référence, relation avec le lecteur, déontologie). Or s'il existe à la BnF de nombreux outils et méthodes (formations, intranet, Mémento de service public) pour transmettre les savoir-faire, les savoirs bibliographiques, eux, ne se capitalisent que sur le long terme : l'activité de renseignement des lecteurs requiert des biblio-

1. L'« analyse clinique de l'activité » est une branche de la psychologie du travail, développée autour d'Yves Clot au Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) depuis une vingtaine d'années. Elle s'intéresse d'une part au développement des professionnels comme sujets et, d'autre part, au développement des collectifs de professionnels.

thécaires des compétences bibliographiques complexes et une capacité à penser et à agir sur des situations singulières, ce qui rend la question de la transmission délicate. Les savoir-être, quant à eux, relèvent plus de l'ordre de l'intime

et sont plus difficiles à identifier. C'est pourquoi le besoin d'échange et de débats entre pairs reste fort car une part du métier n'est pas accessible par les formations, bien que celles proposées par la BnF soient appréciées et incontournables.

### Analyse clinique de l'activité

Selon l'« analyse clinique de l'activité », l'expérience professionnelle se construit et se transmet dans un collectif de professionnels qui partagent et débattent des épreuves et des ressources du travail. Le collectif est considéré non pas comme une collection d'individus mais comme l'histoire d'un milieu, de ses règles de métier, de ses savoir-faire, qui conduit l'action individuelle. Cette histoire est à la fois une mémoire et un patrimoine collectifs que l'« analyse clinique de l'activité » désigne avec le concept de « genre professionnel ».

#### Méthodologie

La méthodologie qu'utilise l'« analyse clinique de l'activité » fait partie des méthodologies d'« analyse des pratiques » professionnelles. Comme toute analyse des pratiques, avec l'aide d'un intervenant extérieur, elle place un groupe de professionnels de même statut en situation de discussion réflexive sur des situations professionnelles vécues. Par effet de confrontation et de contrôle mutuel, cette discussion entraîne objectivation, compréhension des situations évoquées et développement du métier.

Elle recourt aux « autoconfrontations croisées\* », dans lesquelles la capacité d'agir et de penser des professionnels est déclenchée à partir d'enregistrement de leur activité (ce qu'ils font face aux réalités quotidiennes du travail). Il s'agit, à partir de traces filmées, de mettre en débat les parties cachées de la réalité du travail : l'indicible, les impensés, les « savoir-faire discrets », les habiletés relationnelles, les différents possibles face à une situation singulière et complexe. Cette méthode s'articule autour de trois phases.

#### Phases

- La première phase consiste à identifier ce que les professionnels font. Cela passe par l'observation et la constitution de traces de ce qu'ils font.
- La deuxième phase consiste, à partir de ces traces, à faire débattre les professionnels et à les faire se confronter sur leurs manières de faire. Ces confrontations sont appelées des controverses de métier. Elles se font dans un premier temps entre le professionnel enregistré et les intervenants, puis entre deux professionnels filmés ; enfin ces débats sont continués avec l'ensemble du groupe de professionnels constitués.
- La troisième phase consiste à identifier ce que les gens font de ce qu'ils disent dans les confrontations de ce qu'ils font. Ce peut être des « après coup », des transmissions ou des développements du métier.

\* Yves Clot, Daniel Faïta, Gabriel Fernandez et Livia Scheller, « Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », *Éducation permanente*, 2001, n° 146, p. 17-25.

### L'analyse clinique de l'activité

En « clinique de l'activité », Yves Clot distingue « l'activité réalisée » et « le réel de l'activité » et considère que les activités suspendues, contrariées, empêchées, occultées, voire les contre-activités, pèsent de tout leur poids dans le travail et doivent être objets d'analyse. Ces activités mettent en œuvre des savoirs plus ou moins visibles, plus ou moins conscients, plus ou moins incorporés dans une identité professionnelle. Il observe que la transmission de ces savoirs relativement impalpables est délicate à mettre

“Ces ‘traces’ permettent de faire émerger à la conscience des savoirs intériorisés, des pratiques implicites, des problèmes jamais formulés et deviennent ainsi un instrument de pensée et d'action”

en œuvre dans une configuration classique de formation et se fait principalement au cours des interactions de travail entre collègues. Il préconise une méthodologie d'« analyse clinique de l'activité » (voir encadré) permettant à un collectif de professionnels de développer son pouvoir d'agir et de penser son activité à partir de situations réelles, collectif à la fois creuset et véhicule trans-générationnel des représentations, des pratiques et des règles du métier.

La méthodologie d'« analyse clinique de l'activité » fait partie des méthodes d'analyse des pratiques qui aident un groupe de professionnels à analyser et débattre de leur travail par la médiation de « traces » de leur activité. Ces traces – comptes rendus d'observations, transcriptions écrites, enregistrements filmés ou sonores – recueillies et mises

en forme par les intervenants psychologues du travail, sont restituées au groupe de professionnels pour alimenter des séances de « co-analyse ». Ces « traces » permettent aux participants de faire émerger à la conscience des savoirs intériorisés, des pratiques implicites, des problèmes jamais formulés et deviennent ainsi un instrument de pensée et d'action. Elles font naître des commentaires, des débats et des controverses (étonnements, difficultés et contraintes rencontrées, solutions partagées, impensés verbalisés, gestes ténus ou obscurs mis à jour...). Cette méthode contribue au développement de l'expérience professionnelle individuelle et collective en associant les acteurs et les psychologues du travail dans un travail de « co-analyse ».

## Séances de « co-analyse » à partir de « traces » de l'activité de renseignement aux lecteurs

Un groupe de huit bibliothécaires et conservateurs se porte volontaire pour cette expérience qui s'est déroulée sur le site François-Mitterrand de février à juin 2006. Ils travaillent dans deux départements de la Direction des collections : le département de Recherche bibliographique et le département Philosophie, histoire, sciences de l'homme. Ce groupe se met d'accord sur l'objet d'analyse : « Les savoir-faire mobilisés dans l'activité de renseignement au lecteur lors d'une plage de service public. » Le renseignement en salle de lecture est en effet un moment de « mise à l'épreuve du métier. »

Cette intervention se déroule en quatre phases qui comprennent chacune la constitution de « traces » de l'activité puis leur mise en débat en séances de « co-analyse » avec le groupe. Les « traces » utilisées successivement dans ces quatre phases sont : la restitution orale des premières observations des intervenants sur l'activité des bibliothécaires en service public ; des extraits sur la relation bibliothécaires/chercheurs d'un documentaire filmé<sup>2</sup> en 1997 à l'ancienne salle des catalogues de la Bibliothèque nationale sur le site Richelieu ; un montage de trente minutes réalisé par les intervenants à partir des douze heures d'enregistrement du dispositif d'« autoconfrontation croisée » entre deux bibliothécaires ; enfin, les retranscriptions écrites des séances de « co-analyse ».

Cet article présente les quatre phases successives de cette expérience, chacune illustrée par des extraits ou verbatims des controverses des séances de « co-analyse ». Ces controverses mettent en évidence la diversité des façons de faire, les « impensés » et les savoirs implicites, les angoisses de certains, le manque de partage formel ou informel pour se passer entre autres les « ficelles » de la recherche bibliographique, les questions de déontologie, les questions d'apprentissage. Le choix des extraits cherche à montrer que l'intervention contribue à mutualiser les expériences

et les savoirs d'une communauté de professionnels et à développer l'habitude de la réflexion commune qui relativise, rationalise et objective les situations, enrichit et pérennise les pratiques.

### « Je croyais que tout le monde faisait pareil !... »

#### Première phase à partir de l'observation de chacun des bibliothécaires en service public

Dans un premier temps, les intervenants observent chacun des bibliothécaires du groupe pendant une plage de deux ou trois heures de service public, en bibliothèque d'étude<sup>3</sup>, en bibliothèque de recherche<sup>4</sup> ou au service d'orientation des lecteurs. Leurs observations font l'objet, en tant que « traces », d'une restitution orale en séance de « co-analyse » avec tout le groupe. Ensuite, le micro circule de bibliothécaire en bibliothécaire pour enregistrer leurs débats qui portent sur les différences de pratiques, les outils en perpétuels changements, la politesse et le savoir-vivre, la formation des lecteurs, les manières de fédérer les savoirs.

Au cours du débat sur le savoir-vivre : « *J'ai été frappé par une extrême courtoisie des bibliothécaires vis-à-vis du lecteur : pas de jugement, propositions et prévenances pour faciliter leur recherche, arrangement avec les règles. J'y ai vu aussi une notion de réception du lecteur comme l'ancienne règle d'hospitalité quand on recevait l'étranger ou le pèlerin chez soi. Eh bien vous, c'est les nourritures intellectuelles ; donc vous mettez à disposition du lecteur un lieu, des outils de recherche, une disponibilité de temps, de gentillesse, un souci de son itinéraire de pèlerin...* », note l'un des psychologues.

Les bibliothécaires éprouvent pourtant le besoin de débattre de certains problèmes de politesse : « *Il m'est arrivé de devoir reprendre un collègue et lui dire "on ne parle pas comme ça à un lecteur !"* » Le ton est vif, il y a des désaccords, puis des ajustements : « *Le savoir-vivre ça s'applique, ça ne se dit pas.* » « *Moi je ne vois pas pourquoi on ne parlerait pas d'éducation ou de recentrage de comment s'adresser aux lecteurs...* » Un autre bibliothécaire souhaite un débat sans rigidité : « *Ça n'a jamais été débattu entre nous... Il y a quand même une éthique et une réflexion qu'il faut avoir et que je trouve passionnante...* »

Les intervenants notent ensuite que les huit bibliothécaires « forment » plus ou moins le lecteur lors d'une recherche avec lui et ce, alors qu'il n'y a pas de prescription de l'institution à ce sujet. Certains bibliothécaires expliquent que c'est pour rendre le lecteur plus autonome tout en cherchant à ne pas le noyer, alors que les intervenants

2. Michel Boccard, *Je cherche un titre*, Adicom, 2004, version longue de 3 h 38, BnF, département de l'Audiovisuel, IKM-11592 (4).

3. Bibliothèque d'étude : niveau « haut-de-jardin » ouvert à tous publics à partir de 16 ans.

4. Bibliothèque de recherche : niveau « rez-de-jardin » ouvert aux chercheurs et plus largement à tous ceux qui peuvent justifier leur besoin de consulter les collections patrimoniales.

font l'hypothèse que cela les aide à mieux gérer la recherche avec lui. « *J'explique pas mal de choses en donnant un peu de méthode, je renvoie à des outils... et je fais comme une sorte d'ordonnance... je lui écris une liste pour qu'il puisse mémoriser.* » « *Le but c'est que le lecteur devienne autonome et ne soit pas toujours obligé de passer par le bibliothécaire.* » « *Ça s'apprend d'être lecteur, comme ça s'apprend d'être bibliothécaire.* »

Les bibliothécaires, face à la complexité de certaines recherches et à la multiplication des ressources disponibles, discutent de la nécessité de temps d'échange : « *C'est vrai que cette accumulation de renseignements sur une plage de service public sans débriefing, ça ne sert à rien. Après il faut assimiler, revoir telle bibliographie...* », « *Cela me fait penser à l'expérience que j'ai eue en arrivant à la bibliothèque... À chaque fois qu'on revenait de service public, cela donnait lieu à des débats entre nous sur la manière dont s'était passé notre service... On a voulu élargir et formaliser sous forme de réunions... On était vingt à vingt-cinq mais la communication ne passait pas.* » Il s'agit là de la manière dont les bibliothécaires se transmettent le métier et ses « ficelles » de façon informelle et au quotidien : « *Quand j'ai un problème, je vais en parler, ou quand j'ai trouvé, je vais en parler.* » Il y a un bouillonnement de transmission, il y a les relèves entre équipes de service public, et aussi, la cantine, les machines à café, lieux où l'on croise la bonne personne qui va parfois aider à résoudre un problème.

Ces exemples – prescription de savoir-vivre ou non, formation du lecteur au cours de la recherche ou non – mettent en lumière dans cette première phase de « co-analyse » un besoin incontournable de temps d'échanges sur les pratiques dans l'apprentissage du métier. Cette première phase de l'intervention donne à voir les différents problèmes rencontrés par les bibliothécaires en service public.

### « La salle des catalogues et les bibliographies, c'était un apprentissage qui demandait des années et des années »

Deuxième phase à partir des extraits d'un documentaire de 1997

L'établissement public de la Bibliothèque de France a fusionné en 1994 avec la Bibliothèque nationale, ce qui a nécessité l'intégration de deux cultures qui se côtoyaient sans toujours se comprendre. « *On pourrait dire qu'il y a la culture du "chemin avec ses pieds" dans les collections de Richelieu et puis celle du "chemin de l'hypertexte" dans les catalogues aujourd'hui.* » Constatant que certains bibliothécaires se donnent pour mission de transmettre la culture professionnelle issue des pratiques sur l'ancien site de Richelieu et de l'intégrer aux nouvelles pratiques professionnelles engendrées par les contraintes du site François-Mitterrand et l'arrivée massive de jeunes professionnels, les intervenants décident d'utiliser comme « traces » des extraits d'un documentaire tourné en 1997 qu'ils montrent au groupe lors de la « co-analyse » de la deuxième phase. Les participants ont

beaucoup de choses à dire. La discussion est parfois très animée au gré des passages du film : il est question de la gestion des files d'attente, du premier contact avec le lecteur, des pratiques bibliographiques, de la place des nouvelles technologies de l'information et surtout de la durée et des modalités de l'apprentissage en banque de salle.

Le débat s'engage sur l'entretien avec le lecteur, le rôle qu'il investit pour introduire sa demande, le questionnement et la reformulation par le bibliothécaire : « *Il faut savoir quel est le temps dont dispose le lecteur, j'essaie toujours de savoir où le lecteur en est de sa démarche, non pas ce qu'il connaît du sujet mais les références qu'il a déjà.* » Lors du premier contact avec le lecteur, il y a souvent « *un moment de panique, on est dans l'urgence que le lecteur a d'avoir sa réponse.* » « *Il n'y a pas de réponse immédiate : il faut aller à des sources, qui vont renvoyer à des sources...* »

La relation avec le lecteur dans la surprenante diversité des demandes possibles peut parfois s'avérer stressante. Les mots carapace, complexes sont évoqués. Ce travail d'analyse de l'activité apporte sans doute plus d'aisance dans la relation bibliothécaire/lecteur en faisant tomber certaines barrières. Il s'agit là de la dimension personnelle du métier : la façon dont chacun joue avec le métier, se l'est approprié : « *Le service public ne se fait et ne s'enrichit que par la pratique. On fait des formations, c'est vrai, on nous montre des outils, mais on ne se souvient jamais mieux d'un outil que quand on a passé une heure à le chercher et à l'utiliser avec un lecteur, et là on le connaît.* »

Concernant l'apprentissage du service public et de la recherche bibliographique, les bibliothécaires évoquent plusieurs fois la nécessité de l'apprentissage par un compagnonnage en doublon en complément des formations pour les nouveaux arrivants : « *Je pense que la méthode du doublon est bonne, il faudrait qu'elle soit un peu plus soutenue et plus longue. Il y a un problème de rentabilité de personnel... C'est trivial, mais on a besoin que les gens soient opérationnels : on leur fait faire deux ou trois doublons et on les lance...* » « *Je conseille aux collègues de faire des doublons en situation avec plusieurs personnes car chacun a des pratiques différentes...* » Le déménagement des collections d'imprimés sur le site de Tolbiac a entraîné une nouvelle organisation du travail et des lieux et a, de ce fait, modifié les relations interpersonnelles. À Richelieu, la proximité entre les espaces de travail, la salle de lecture et le magasin favorisait un apprentissage par « imprégnation » et « osmose ». Le novice « baignait dans le métier » et accédait sans doute plus facilement aux différentes pratiques de ses pairs. En matière de service public, à Richelieu, « *c'était deux ans d'apprentissage. Qu'on ne s'étonne pas qu'à nos yeux, ici, il y ait une baisse de savoir !* »

Cette deuxième phase – où les controverses portent sur l'entretien avec le lecteur, l'apprentissage de la recherche bibliographique et les comparaisons entre les pratiques d'hier et d'aujourd'hui – témoigne de l'importance de la prise en compte de la dimension transpersonnelle et historique dans la transmission du métier. Cet apprentissage

intergénérationnel, de l'avis des bibliothécaires, devrait se faire plus « sur le tas », par compagnonnage sous forme de partage de bonnes pratiques. Toutefois ces échanges reposent sur plusieurs conditions : réciprocité, reconnaissance et légitimation aussi bien des anciens que des nouveaux. Cette phase est l'occasion pour les bibliothécaires de faire un tri dans les pratiques entre celles qui sont obsolètes, celles qui sont à transformer, celles qui sont compliquées à mettre en œuvre sur le site François-Mitterrand.

### « Indiscrétion par rapport au lecteur » et « Bibliothécaire prescripteur ou pas ? »

Troisième phase à partir du montage audiovisuel réalisé par les intervenants sur des séquences de controverses entre deux bibliothécaires

Ici, la constitution des traces par « autoconfrontation croisée » est plus complexe et passe par quatre étapes successives : l'enregistrement filmé de deux bibliothécaires pendant leur plage respective de service public ; l'autoconfrontation simple consistant à placer chaque bibliothécaire face aux images enregistrées de son activité pour les commenter aux intervenants ; l'autoconfrontation double par les deux bibliothécaires qui visionnent ensemble leurs enregistrements respectifs et s'arrêtent sur certains passages pour en débattre (ces débats sont eux-mêmes filmés) ; enfin un montage de trente minutes, fait par les intervenants, à partir des douze heures d'enregistrement de ce dispositif d'autoconfrontation croisée. Ce montage présente deux situations singulières de renseignement au lecteur permettant, en séance de « co-analyse » avec les huit bibliothécaires, de nouvelles controverses animées autour de deux problématiques : indiscrétion ou pas des questions posées au lecteur pour cerner l'objet de sa recherche ; implication ou pas du bibliothécaire dans le contenu de la recherche du lecteur.

Indiscrétion ou pas ? « *Je n'ai pas osé insister pour qu'il me dise ce que faisait ce personnage. Je n'ai pas été plus loin dans le questionnement car j'ai vu qu'il était réticent et qu'il n'allait pas en dire plus, je n'allais pas faire un interrogatoire.* » À partir de cette première situation filmée, où un lecteur semble peu désireux de donner de l'information sur sa recherche biographique, une controverse s'installe sur trois types de pratiques pour répondre à la demande. La pratique de ceux pour qui l'indiscrétion n'est pas un problème : « *Pour moi il n'y a pas de raison de se sentir indiscret... s'il veut qu'on lui indique un chemin il faut qu'il nous apporte quelques informations... s'il trouve ça indiscret, il dit au revoir !* »

La pratique de ceux qui n'osent pas questionner : « *C'est vraiment difficile...* » « *Se poser la question de la déontologie, c'est important...* » « *On va vers des choses qui peuvent être de l'ordre de l'intime. Il y a une déontologie difficile à manier. La question se poserait plus souvent si on était en médecine, par exemple sur une maladie.* »

La pratique de ceux qui manient un questionnement tout en respectant la sensibilité du lecteur : « *Où en êtes-vous de votre recherche ?* » et « *Qu'est-ce que vous avez déjà trouvé comme sources ? Parfois cela m'arrive de devoir demander dans quel cadre c'est fait.* » Cette controverse fait prendre conscience d'une posture éthique face au lecteur et permet de s'inscrire plus clairement dans une communauté de valeur : « *Cette question sur l'indiscrétion, je n'y avais pas vraiment réfléchi, je trouve intéressant d'échanger sur ces problèmes de limites rencontrés en service public.* »

Implication ou pas ? : « *Je ne tiens pas à être chercheur à la place du chercheur.* » Lors d'une démarche de renseignement, la seconde situation présente une interruption, perçue comme invasive, par un deuxième bibliothécaire venant proposer ses propres connaissances et orientant impérativement un lecteur sur d'autres sources que celles qu'il recherche. Une controverse s'engage sur deux attitudes possibles : le bibliothécaire plutôt « prescripteur » ou le bibliothécaire plutôt « méthodologue » ne se permettant pas de s'immiscer dans le contenu de la recherche du lecteur.

Certains bibliothécaires cherchent à résoudre plus complètement la question d'un lecteur même une fois ce dernier parti : « *Les lecteurs ont le droit de vouloir avoir des relations privilégiées dans une recherche... Le lecteur a besoin d'être en confiance.* » « *Le suivi de recherche avec des relations chercheur/bibliothécaire, je l'ai vu à Richelieu avec des lecteurs pointus et fidèles qui reviennent.* » D'autres bibliothécaires souhaitent « dépersonnaliser » la relation : « *Je m'oppose à une espèce de clientélisme...* » « *Ce qui m'importe dans une relation bibliothécaire/lecteur, c'est de savoir si, avec ce qu'on lui a donné, il a pu vraiment se débrouiller ; je ne tiens pas spécialement à le revoir. Je pense que les lieux ne s'y prêtent pas et que ce n'est pas notre rôle dans une bibliothèque de recherche. Le but est que les lecteurs soient autonomes un maximum.* » À Tolbiac, « *on passe de domaine en domaine avec une palette de questions très variées* », « *on se passe le relais les uns aux autres* » et « *le service est plus dépersonnalisé* » qu'il ne l'était à Richelieu où il y avait pour les livres une salle de lecture unique complétée par une salle des catalogues.

« *Je ne me sens pas prescriptrice ; j'écoute mais je ne dialogue pas sur le contenu de leur recherche...* » Quelle est effectivement la part respective d'expertise disciplinaire et de méthode de recherche généraliste sur laquelle le bibliothécaire, dans une grande bibliothèque encyclopédique de recherche, doit s'appuyer pour répondre aux besoins d'un public de chercheurs et de spécialistes ? Cette problématique est abordée par le groupe mais reste à l'état de question, sans doute faute de temps : « *À Tolbiac, on a fait des salles spécialisées... on se rend compte que cela aide, mais pas tant que cela... Ce n'est pas parce qu'on est dans un département que l'on va tomber sur le lecteur qui travaille sur le sujet qu'on connaît le mieux ou sur notre spécialité... La "thématisation", ici, n'a pas tout résolu. On n'a pas à se culpabiliser parce qu'on ne connaît pas le sujet de nos lecteurs. On n'est pas là pour ça... on a à connaître les outils de recherche, la façon de chercher dedans.* »

## Bibliothécaires face au public

L'expérience décrite dans l'article s'inscrit dans le cadre plus général de la relation du bibliothécaire avec le public. Le contexte est cependant très spécifique (renseignement au lecteur dans une bibliothèque d'étude et de recherche) et rend difficile une transposition des pratiques constatées à l'univers de la lecture publique. Pourtant, la perméabilité contemporaine des publics, d'un contexte documentaire à l'autre, et leur mobilité, nous invitent à réfléchir, à partir des constats présentés ici, à ce qui constitue aujourd'hui le contenu, la forme et l'environnement de l'accompagnement documentaire proposé par les professionnels aux lecteurs. Pour appuyer cette réflexion, la (re)lecture de l'ouvrage d'Anne-Marie Bertrand\*, *Bibliothécaires face au public*, paru en 1996, reste d'une grande actualité. À partir d'une enquête menée sur quatre sites choisis pour la qualité de leur offre et l'ampleur du succès auprès des lecteurs (Bibliothèque publique d'information, médiathèque de la Cité des sciences, médiathèque du canal à Saint-Quentin-en-Yvelines, médiathèque Jean-Pierre-Melville à Paris), l'auteur décrivait « le malaise d'une profession » victime des effets pervers du succès des bibliothèques, et en particulier d'une surfréquentation rendant très difficile le maintien d'une relation de qualité avec le public, sur le plan du renseignement et de la pédagogie de la recherche documentaire en particulier (sur d'autres plans aussi, comme l'accueil, la disponibilité, l'écoute, le service, mais c'est un autre sujet). Au milieu des années 90, cette rançon amère du succès fait que le bibliothécaire ne sait plus quelle est sa place et où est son utilité, au moment même où la bibliothèque acquiert enfin toute sa légitimité, à la fois comme pratique sociale et comme institution. Douze ans après, la dématérialisation et internet ont rendu ces questions plus aiguës encore, tout en contraignant l'analyste à les formuler autrement. En tout état de cause, la relation du professionnel avec l'utilisateur autour des contenus documentaires proposés est un enjeu fondamental pour définir la place de la bibliothèque (et du bibliothécaire) demain.

Yves Alix

\* Anne-Marie Bertrand, *Bibliothécaires face au public*, Paris, Bibliothèque publique d'information/Centre Pompidou, 1996, coll. Études et recherche, ISBN 9782902706969, 19,82 €.

Compte rendu par Martine Burgos dans le *BBF*, n° 5, 1996.

Dans cette troisième phase, la controverse sur les bibliothécaires prescripteurs ou méthodologues, après avoir divisé le groupe, permet aux bibliothécaires de se remémorer certaines différences entre pratiques anciennes et nouvelles, puis de convenir d'une même posture à adopter. Cette controverse, menée à son terme, amène une règle consensuelle qui peut alimenter un « genre professionnel ».

« On a brassé un nombre incalculable de sujets que jamais un compte rendu analytique ne rendra ! »

Quatrième phase à partir des retranscriptions des controverses en « co-analyse »

La quatrième phase répond au désir des participants de partager cette expérience avec leurs collègues, de « faire remonter » certaines idées, ainsi qu'à la nécessité de présenter un rapport au comité de pilotage désigné par la BnF pour suivre cette expérience. Les traces utilisées lors de cette phase sont constituées des retranscriptions écrites des séances de « co-analyse » précédentes. Cette fois-ci, les débats portent sur les éléments significatifs à restituer dans le rapport. Ici le collectif innove et fait un pas de plus dans le processus de construction collective du métier : il suggère, entre autres, d'utiliser l'« analyse clinique de l'activité » pour l'intégration des nouveaux arrivants et pour l'amélioration de l'apprentissage du service public en doublon.

Pour l'intégration des nouveaux arrivants ce type d'expérience pourrait être très utile : « Je suis sûre que ça m'a aidée dans mon intégration... J'en fais mon miel chaque jour même si je n'y pense pas en tant que tel concrètement. » Visionner des traces filmées et en débattre à plusieurs permettrait peut-être à des personnels nouveaux de s'intégrer plus rapidement dans un établissement aussi chargé d'histoire, de se libérer de la peur que l'on peut ressentir, face au lecteur, de ne pas savoir, de ne pas avoir les connaissances suffisantes. La qualification des jeunes professionnels ne semble pas en cause mais les intervenants se demandent dans quoi s'enracine le sentiment que certains savoir-faire de métiers (connaissance des collections et des outils bibliographiques) sont en train de se perdre. Les traces filmées pourraient être une source d'approfondissement entre le tuteur et le novice tout en restant dans le vif de la situation de service public. Le jeune professionnel voit que le métier est vivant, peut être débattu et il fait le lien concret entre les pratiques et la déontologie professionnelle.

En matière d'apprentissage du service public, les bibliothécaires, conscients des risques d'appauvrissement que fait peser sur le développement du métier l'affaiblissement de la transmission directe entre professionnels, « revendiquent » un apprentissage en doublon plus approfondi. Or les intervenants notent que la pratique du doublon semble peu formalisée et ne pas se pratiquer de la même façon dans les divers départements. Ne lui sont assignés ni contenus ni objectifs très précis. Cette pratique du doublon semble plus répondre au besoin de rassurer qu'à celui de transmettre savoirs et méthodes de recherche bibliographique. Le groupe se pose des questions : Qui peut et quand peut-on devenir tuteur ? Quand le jeune professionnel est-il prêt ? Quelles pratiques du service public en doublon ? Pourquoi ne pas aussi organiser des doublons entre « anciens » ou en position « d'élèves » avec de jeunes formés ? « Il y a des anciens qui ont des pratiques périmées. Cela leur ferait du bien de se mettre en doublon avec des

nouveaux, avec un regard neuf, qui viennent de suivre des formations différentes. » Par ailleurs, l'expérience par le tuteur d'un travail de réélaboration de son expérience grâce à la co-analyse pourrait l'aider à découvrir et intégrer des pratiques autres que la sienne.

La quatrième phase de cette expérience permet à certains d'abandonner une vision trop nostalgique du tutorat pratiqué par le passé et, en revanche, de dynamiser la dimension transpersonnelle en lui rendant son actualité dans le présent et le futur. Lors de la restitution finale, les membres du comité de pilotage ont trouvé que cette expérience « légère en personnel pour une réflexion riche » était un « bel objet théorique et pratique ».

## Un besoin de partage

« Partager des choses qui font le cœur de notre métier, pour moi, ce n'est pas du luxe. »

Cette expérience met en lumière un besoin de partage des pratiques, des problèmes et des méthodes dans un contexte très évolutif. Elle permet de faire apparaître des points de convergences et de controverses essentiellement

en ce qui concerne l'entretien avec le lecteur et l'apprentissage en doublon. Elle amène les bibliothécaires à se poser des questions pour soutenir « une visée transformatrice du travail ».

Certaines questions, grands classiques de la bibliothéconomie, sont utilement revisités collectivement. « Ce qui a été très intéressant, c'est que c'est la première fois qu'on va dans le cœur du métier, indépendamment du savoir bibliographique. » Il peut sembler paradoxal, au moment où les bibliothèques se dématérialisent, où la consultation à distance et le web social se généralisent, que les débats générés lors de cette « expérience » portent essentiellement sur l'interaction lecteur/bibliothécaire ou « entretien de référence ». Le lecteur n'est-il pas la finalité des bibliothèques ?

De l'avis du groupe, cette expérience, à partir de traces concrètes d'une activité, permet de mieux formaliser l'im-

plicité, de conceptualiser et d'élaborer des pratiques communes. Les bibliothécaires « reprennent la main » sur des éléments de leur activité de service public : d'une part, en leur apportant une plus grande liberté de choix, de représentations, de possibilités de pratiques et d'autorisation à exercer leur métier avec des variantes ; d'autre part, en les aidant à développer une capacité de discernement à partir d'une plus grande compréhension des missions fondamentales du métier et de son éthique.

Ces questions, de variété de pratiques et d'éthique, insuffisamment valorisées dans les formations existantes et insuffisamment discutées entre collègues, faute d'espace et de temps prévus à cet effet, mériteraient d'être abordées non pas sous forme de normes mais à travers des débats entre pairs afin que chacun puisse en prendre conscience à partir de sa pratique et de celles des autres. Au-delà d'une dimension impersonnelle de transmission des savoirs bien assumée par les formations organisées par la BnF, cette expérience témoigne d'un besoin d'une transmission plus interpersonnelle et transpersonnelle entre pairs : transmission longue, en situation, à la fois ancrée

dans une forte filiation avec des professionnels expérimentés et ouverte aux savoirs des jeunes professionnels.

« Jusqu'à quel niveau d'allègement cette méthode a-t-elle encore du sens ? » demande une personne du service de Qualification et de formation de la BnF. De l'avis des intervenants, grâce aux traces déjà constituées lors de cette expérimentation, il pourrait être envisagé de nouvelles interventions réalisables en trois demi-journées de « co-analyse » à l'intention des nouveaux arrivants. Les objectifs pertinents en termes de transmission seraient l'identification de savoirs peu visibles et impalpables mais cependant essentiels et la prise en compte de règles éthiques donnant aux nouveaux professionnels une capacité de discernement pour « tenir leur métier » face à la diversité des situations en service public. ●

Juillet 2008

“ Cette expérience met en lumière un besoin de partage des pratiques, des problèmes et des méthodes dans un contexte très évolutif ”