

# Directeurs de bibliothèques publiques : l'effet générationnel

par Jean-Pierre Durand\*

En traitant des bibliothèques publiques, nous avons été conduits à faire la part belle à la décentralisation comme cause des bouleversements qui transforment le métier de bibliothécaire<sup>1</sup>. Au-delà de l'introduction rapide des TIC, du changement de supports des documents ou de l'arrivée massive de nouveaux publics, la question de la *territorialisation* des bibliothèques, c'est-à-dire de l'inscription de plus en plus locale des activités des bibliothèques nous semble devoir retenir l'attention : en une vingtaine d'années les effets de la décentralisation se lisent essentiellement dans le rapprochement des élus et de la lecture publique avec la transformation des modes de financement. Qui alors, plus que les directeurs des bibliothèques municipales ou départementales se trouvent au cœur de ces changements ? Leurs fonctions ont été bouleversées par les objectifs qui leur furent assignés quant à l'accroissement du nombre de lecteurs et d'inscrits, par exemple. Ces objectifs rejoignaient les aspirations d'une génération de bibliothécaires et de directeurs qui avaient fait du développement de la lecture publique l'un des pôles de leur engagement professionnel.

Les perspectives démographiques font état d'un certain vieillissement de la population des bibliothécaires, en particulier parmi les cadre A (l'âge moyen des conservateurs était de 47 ans et 5 mois en 2000). Ce qui signifie un très fort nombre de départs à la retraite dans la décennie en cours :

---

\* Professeur de Sociologie, Directeur du *Centre Pierre Naville*, Université d'Evry.

<sup>1</sup> Cf. J.-P. Durand, M. Peyrière, J. Sebag, *Bibliothécaires en prospective*, DEP/ministère de la Culture et Centre Pierre Naville, 2004. Ce travail de recherche ne porte que sur les bibliothèques publiques municipales et départementales.

Tableau 2 : Projection des départs à la retraite jusqu'en 2010  
(fonction publique territoriale)

| CADRE D'EMPLOIS                      | Moyenne annuelle des départs en retraite 2001-2005 | Moyenne annuelle des départs en retraite 2001-2005 | Cumul des départs en retraite sur 5 ans en % des effectifs initiaux | Cumul des départs en retraite sur 10 ans en % des effectifs initiaux | Effectifs présents au 31/12/1999 | Nombre de départs à la retraite au 31/12/2010 | %    |
|--------------------------------------|--|--|---|--|----------------------------------|---|------|
| Conservateurs                        | 16   | 26   | 14  | 46   | 570                              | 262   | 46   |
| Bibliothécaires                      | 25   | 43   | 9   | 31   | 1385                             | 429   | 31   |
| Assistants qualifiés de conservation | 51   | 81   | 7   | 22   | 3670                             | 807   | 22   |
| Assistant de conservation            | 52   | 69   | 11  | 29   | 2366                             | 686   | 29   |
| Agents qualifiés du patrimoine       | 83   | 102  | 11  | 27   | 3792                             | 1023  | 27   |
| Agents du patrimoine                 | 145  | 152  | 11  | 23   | 6608                             | 1520  | 23   |
| Total                                | 372  | 473  | 10  | 25   | 18391                            | 4727  | 25,7 |

Source : *Enquête démographique sur les personnels des bibliothèques*, Ministère de la culture et de la communication, Ministère de l'Education Nationale et CNFPT, 2000.

Ce tableau indique donc que près de la moitié des conservateurs de la fonction publique territoriale quittera ses fonctions avant 2010 et près du tiers des bibliothécaires feront de même. C'est donc tout l'encadrement supérieur des bibliothèques publiques et en particulier leurs directeurs qui quittent aujourd'hui la vie active avec une accélération prévue en fin de décennie.

*Quelles significations peut avoir un renouvellement aussi rapide des directeurs de bibliothèques ? Peut-on s'attendre à des ruptures dans la politique et dans la gestion des bibliothèques publiques ? Quels effets attendus sur la lecture publique ?* Pour répondre à ces questions, nous analyserons dans un premier temps les caractéristiques essentielles de la génération des quinquagénaires largement en charge aujourd'hui des bibliothèques publiques ; puis nous observerons les pressions et les contraintes qui émergent et auxquelles les futurs directeurs de bibliothèques auront à faire face. Au regard des générations montantes, de leurs caractéristiques singulières, et de ces contraintes, nous envisagerons alors les transformations éventuelles de la fonction de directeur des bibliothèques publiques.

### **Décentralisation et complexité stratégique**

Les directeurs de BDP comme ceux des grands établissements urbains sont d'abord des militants de la lecture publique, comme ils se définissent souvent eux-mêmes. En ville, ils arrivent en général dans un établissement déjà existant, qu'ils souhaitent agrandir et développer. Dans les BDP, la mission apparaît plus complexe : la lecture publique ne faisait que très rarement partie des priorités du Conseil général et il a fallu convaincre le Vice-président chargé de la Culture de cette nécessité, puis décider les Maires à ouvrir des bibliothèques-relais pour remplacer les tournées des bibliobus. Evidemment, les chiffres parlent d'eux-mêmes : on passe en général de 2-3 % d'inscrits avec le bibliobus à 17-25 % avec l'ouverture d'une bibliothèque municipale : mais l'argument est-il suffisant pour les Maires ? Avec quels crédits municipaux co-financer (avec le Département via la BDP) l'achat des rayonnages, des ouvrages de premier équipement, puis l'informatique, etc. ? Dans quels locaux installer cette bibliothèque ? Est-ce une urgence au regard des attentes des administrés ?

Dans les grandes villes ou dans les conurbations les questions soulevées ne sont pas moins simples. La géométrie des Communautés d'agglomération et des Communautés de communes est devenue un véritable casse-tête : leurs attributions varient de territoires en territoires selon les volontés politiques et peuvent même varier dans le temps au gré des ajouts ou des retraites de telle ou telle commune de la Communauté. À cela il faut bien sûr ajouter les changements de majorité politique des Conseils municipaux, qui par ricochet, transforment celles des Communautés elles-mêmes.

Malgré cette instabilité politique et géographique, les directeurs de BDP, de bibliothèques ou de médiathèques municipales doivent conduire une politique cohérente de développement, cherchant des appuis et des financements sans cesse recommencés, passant bientôt plus de temps à plaire et surtout à ne pas déplaire à l'extérieur de leurs murs qu'à organiser leur établissement en interne.

Les rapports entre BDP et Conseil général pourraient être simples, s'il n'y avait pas, de temps à autre à choisir l'emplacement des annexes des BDP ou bien s'il n'existait pas de vastes territoires péri-urbains, en général assez peuplés, qui échappent normalement aux BDP, sans que les Communautés (d'agglomération ou de communes) n'aient nécessairement les moyens ou la volonté de s'en occuper. Cette sorte de *no man's land* de la lecture publique —qui n'est pas

général bien sûr !— est l'une des préoccupations principales des directeurs de BDP qui se déclarent quelquefois désarmés face à cette situation.

Dans les Communautés d'agglomération (ou de communes), les questions apparaissent plus simples à formuler mais sont certainement plus difficiles à résoudre. Dans l'agglomération, la ville-centre avait déjà ses problèmes de constitution de réseau de bibliothèques annexes (acquisitions, catalogue unique, réseau informatique, etc.) avec l'objectif de construire une politique cohérente qui tienne compte des disparités entre quartiers. Avec la communauté d'agglomération, la médiathèque du centre ville doit élargir le réseau aux bibliothèques, voire aux médiathèques périphériques en les intégrant sans les dominer : les ajustements nécessaires à cette mise en réseau en douceur exigent des efforts considérables de part et d'autres, donc consomment un temps très important sans que le service public n'en soit amélioré, au moins dans l'immédiat.

Toutes ces questions politiques placent au cœur de la réflexion les populations ou plus précisément ici les usagers des bibliothèques —qui sont des électeurs— et les réponses qu'offrent à leurs attentes les bibliothécaires et les bibliothèques financés par les collectivités territoriales. À l'épicentre de ce triangle constitué par les *élus-financeurs*, les *usagers-électeurs* et les *bibliothécaires-offreurs du service*, se trouvent les directeurs de bibliothèques qui font le lien entre ces trois acteurs, au sens où ils sont les moteurs de la qualité du service, de la satisfaction du public (donc des élus) et de l'engagement des bibliothécaires au travail à travers la mise en œuvre d'une politique de développement performante. En ce sens, l'intercommunalité née des lois de décentralisation contraint l'ensemble des acteurs de la lecture publique à l'innovation permanente dans une suite de champs où les bibliothécaires avaient peut-être l'habitude de camper sur des certitudes.

### **Des manageurs militants de la lecture publique**

Le directeur de la BDP, persuadé des bienfaits de la lecture publique, doit sans cesse convaincre les Maires d'ouvrir de nouveaux établissements (plusieurs par an, à un rythme qui dépend du retard du département) et le Conseil général pour voir ses crédits croître. Certains directeurs se perçoivent comme des *pèlerins*, prenant leur bâton pour aller porter la bonne parole ici ou là.

D'autres se considèrent comme des *VRP de la lecture publique*, tel celui d'une BDP du Sud de la France. L'image est assez juste puisque son rôle essentiel consiste à rencontrer les élus, petits et grands, pour les convaincre du bien fondé d'une politique culturelle qu'il situe clairement dans le champ de l'action politique, en revendiquant la lecture publique comme objet de politique publique. Son cœur de métier, affirme-t-il, est dans la structuration des réseaux. C'est pour cela qu'il arpente sans cesse le territoire, qu'il négocie avec les représentants du Département et qu'il expérimente, dans sa BDP, des projets novateurs associant des collaborations multiples entre divers réseaux.

Pour le directeur d'une BDP du Centre de la France, lui aussi arpenteur de son département, l'efficacité du militantisme de la lecture publique s'évalue au nombre de points de lecture ouverts dans une année. D'une certaine manière, il s'agit de faire pénétrer dans les régions rurales une autre modernité que la seule modernité marchande. Aux entrades rurales d'hier qui ont moins de raisons d'être puisque la vie y est plus facile, les militants de la lecture publique souhaitent ajouter de nouvelles solidarités faites de bénévolat et de prêts gratuits de tous les supports d'une culture moderne et urbaine. La lecture publique est ainsi pensée comme élément constitutif de l'aménagement du territoire dont le Département a la charge.

Dans les villes, les directeurs de médiathèques entretiennent des relations plus suivies avec leurs interlocuteurs car ceux-ci sont de fait moins nombreux : ils ne se réunissent pas en permanence avec les élus, mais des relations informelles les unissent qu'ils peuvent activer à chaque instant si nécessaire, tandis que des rendez-vous obligatoires ponctuent l'année (préparation et exécution du budget, réunions des commissions culturelles, etc.). Certains directeurs, ancrés dans leur territoire, font partie des institutions para-publiques, militent dans tel comité de développement, adhèrent à telle association en vue de faire avancer leurs projets.

On pourrait résumer ainsi les préceptes qui ont guidé l'action de ces directeurs militants de la lecture publique pendant les deux dernières décennies :

- une idée forte du service public, associée à la nécessité de le moderniser, de le réformer,
- la fierté d'avoir choisi la fonction publique territoriale,

- l'idée qu'il faut assumer les projets des collectivités territoriales pour mieux les négocier au profit de la lecture publique,
- la volonté de développer une gestion efficace et performante des deniers publics en s'attachant à rationaliser autant le circuit du document que celui de l'accueil du public,
- la conviction que le développement des TIC favorise à la fois une meilleure mise à disposition des collections auprès du public et une meilleure mise en réseau de l'information auprès du personnel,
- l'objectif de s'entourer d'un personnel d'encadrement fiable, dont le professionnalisme doit s'appuyer sur une véritable culture d'établissement (fondée sur les missions de la lecture publique),
- la mobilisation de l'ensemble des ressources de la BDP ou de la médiathèque dans l'objectif d'accroître les collections et le lectorat,
- la volonté réitérée de rappeler aux tutelles leurs nécessaires responsabilités dans une politique culturelle de service public.

Ce sont majoritairement des hommes et moins souvent des femmes qui ont eu l'opportunité d'incarner ces principes en devenant directeur de BDP ou de médiathèque d'une grande métropole régionale. Ils ont alors imposé aux autorités municipales leurs conceptions et leurs nouvelles fonctions ; par eux le métier de directeur s'est transformé en celui de manager.

### **Les trajectoires des managers militants**

En prenant les trajectoires universitaires, sociales et professionnelles d'une petite vingtaine de directeurs de BDP, de directeurs de bibliothèques ou de médiathèques municipales et d'"experts" de la profession que nous avons rencontrés, on peut, tendanciellement, extraire quelques traits forts. Du côté des convergences et de l'homogénéité de la cohorte, on remarquera le passage obligé par le CAFB (ou par le DSB pour la fonction publique d'Etat) qui conduit chacun à répondre à la norme à un instant donné, malgré la diversité des parcours antécédents ou consécutifs à l'obtention de ce certificat ; on ne peut nier la fonction structurante jouée par ce

passage obligé dans la constitution de l'identité professionnelle de cette génération : l'un de nos interlocuteurs expliquait que tous se retrouvent dans cette grande famille issue du CAFB. Au-delà de ce point normatif, les parcours individuels apparaissent très différenciés à la première lecture, y compris avec des poursuites d'études quelquefois chaotiques pour certains tandis que d'autres empruntent des voies plus royales... pour en sortir tout aussi rapidement en quittant par exemple l'esprit chartiste pour se lancer dans la lecture publique.

C'est bien qu'il y a plusieurs points communs à toutes ces trajectoires sociales —au-delà de l'appartenance majoritaire aux “couches moyennes” qui ne nous renseigne guère puisque l'on y trouve des fils ou filles d'enseignants jusqu'à des fils de hauts fonctionnaires. Le premier point commun à pratiquement tous les parcours est la poursuite d'études en “Lettres et Sciences humaines” : Histoire, Lettres modernes et quelquefois Lettres classiques, Allemand, Philosophie, etc. On remarquera que l'on rencontre peu ou pas d'anciens étudiants en Sciences de la nature ou en mathématiques ; le plus proche de cette sensibilité est un philosophe des sciences, épistémologue (qui se situe donc plus près des philosophes que des scientifiques).

La plupart des directeurs sont nés dans une famille où le militantisme syndical, politique ou religieux a conduit le jeune étudiant ou le jeune salarié à s'engager politiquement ou socialement, voire les deux. Pratiquement tous<sup>2</sup> nous ont parlé de leur engagement durant une partie de leur existence, dans un combat ou au moins dans une critique argumentée de l'ordre social existant, de ses inégalités, des rapports de domination, etc. Cet engagement très souvent à gauche de l'échiquier politique, mais pas exclusivement, a pris et prend encore plusieurs formes : militantisme syndical ou politique, militantisme associatif, investissement durable dans le travail social et enfin et surtout militantisme pour la diffusion de la culture savante vers les classes sociales qui ne bénéficient pas d'un accès immédiat. Quelques directeurs de BDP ou de bibliothèque municipale ont récusé le terme de militantisme ou au moins souhaité le voir nuancé. Selon l'un d'entre eux, il s'agirait plutôt d'un travail de *pionnier* : « la lecture publique, avant sa croissance spectaculaire (85-90) était largement à inventer en s'inspirant de modèles hors de France. Dans ces cas-là, on est forcément un peu militant parce que la situation l'exige et vous

---

<sup>2</sup> Ceci est moins vrai du côté des quadragénaires.

stimule. Ensuite, comme tous les professionnels, on aspire à être "bon" : le service avec la meilleure qualité, la meilleure satisfaction des différents publics, avec de l'efficacité, des personnels motivés et formés, des coûts maîtrisés, etc. Le paradigme de la "professionnalisation" me paraît aussi important que celui du "militantisme" ne serait-ce que pour une raison historique : la lecture publique en France a, quasiment jusqu'à la moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, été une affaire de bénévoles (et donc de militants...) dont la génération suivante a voulu, à tout prix, se démarquer en revendiquant l'emploi professionnalisé (ce qui n'enlève rien à l'intérêt porté au bénévolat vers lequel les bibliothèques, y compris municipales, devraient à nouveau se tourner) ».

Ainsi, tous ces acteurs mixent, à des degrés divers, militantisme politique (ou syndical), actions pour la diffusion culturelle en général et de la lecture en particulier tout au long de leur vie professionnelle et extra-professionnelle, les deux temps pouvant être étroitement imbriqués à certaines périodes. Cette interpénétration entre valeurs morales, activité professionnelle et engagement socio-politique est d'autant facilitée que nombre de directeurs vivent en couple de bibliothécaires ce militantisme de la lecture publique. Autrement dit, l'humanisme de gauche, dans sa grande amplitude de formes et de contenus, a présidé au développement des bibliothèques départementales et aux médiathèques municipales en France. On pourrait presque parler de *mouvement* comme on parle de mouvement de l'Education populaire ou de mouvement social. Si l'on regarde près les trajectoires militantes, la plupart des directeurs quinquagénaires se sont d'abord engagés dans l'action syndicale (y compris avec quelques responsabilités locales), dans le féminisme des années 60-70, dans la Jeunesse protestante, au PSU, etc. Il y ont rencontré quelques déconvenues et ont perpétué leur engagement social et politique à partir de leur métier : ainsi, nombre d'entre eux ont pris des responsabilités dans les associations professionnelles : ABF, Association des Directeurs de BDP, Association des Directeurs de Bibliothèques des Grandes Villes, etc. L'engagement de leur jeunesse les a formés et préparés à de nouvelles tâches tout aussi militantes dans un autre champ que celui de l'action syndicale ou politique. Cette socialisation politico-militante, très partagée par les générations qui avaient 20-35 ans durant les années 1965-1980 a formaté, pourrait-on dire, une génération de militants de la lecture publique. Lesquels, quand ils ont accédé aux affaires, ont appliqué leurs savoir-faire à un autre objet que



celui pour lequel ils avaient été formés, tout en conservant les objectifs : il ne s'agissait plus de transformer le social et la société par des changements politiques "par en haut" dont ils avaient pris conscience assez tôt du caractère plutôt vain ; il s'agissait de changer le social "par en bas", c'est-à-dire par la diffusion de la culture à ceux qui en étaient les plus éloignés en les amenant à la lecture et au moins aux bibliothèques. Cette vision politique, peut-être pas toujours aussi consciente que nous l'avancons ici, abandonnait certains moyens ou vecteurs au bénéfice d'autres, mais sans jamais abandonner les objectifs de lutte contre la domination sous toutes ses formes, de lutte contre les ségrégations et d'épanouissement de l'individu.

Enfin, ces directeurs-militants ont pu réaliser —au moins partiellement— leurs objectifs parce qu'ils ont fait preuve d'une très grande mobilité géographique et sectorielle dans leur carrière. La plupart d'entre eux a traversé la France plusieurs fois, quelquefois pour revenir au pays, quelquefois en passant par les DOM, mais toujours par intérêt pour le nouveau poste plus que pour la seule promotion professionnelle. Il apparaît ainsi que les bibliothécaires appartiennent à ces catégories de fonctionnaires et à ces professions parapubliques (postiers, agents SNCF, etc.) pour lesquels la mobilité géographique est à la fois une voie de promotion mais surtout une échelle d'évaluation de l'engagement professionnel et des aptitudes à l'innovation. Chaque nouvelle installation donne lieu à un nouveau projet (ou quelquefois à l'inscription dans un projet amorcé dont le nouvel arrivé infléchit sérieusement les lignes directrices), à la recherche de son financement et à sa mise en œuvre avant une nouvelle demande de mutation. Nombre de ces directeurs ont alterné des emplois dans des BDP et des bibliothèques municipales, au ministère de la Culture et dans des organismes para-professionnels (CSB, ENSSIB, associations professionnelles, associations diverses, etc.). Il s'agit à chaque fois d'utiliser l'expérience acquise pour construire un projet plus ambitieux et qui pousse plus loin l'application des principes et valeurs sous-tendant la lecture publique. C'est bien en ce sens que ces directeurs sont tous des militants de la lecture publique, managers et entrepreneurs dans l'espace public.

## **De nouvelles exigences ?**

Les managers actuels sont-ils encore des bibliothécaires comme les autres ? Non bien sûr. Que pratiquent-ils du cœur du métier ? Ni acquisitions, ni catalogage et très peu de service au public ; seulement quelques heures pour se donner bonne conscience ou pour donner le change à leur personnel. Et pourtant, s'ils ne font pas les acquisitions ou s'ils n'ont que peu de contacts avec les publics, ils en ont une représentation assez précise —ce qui ne signifie pas nécessairement juste ! Ils sont des développeurs et des entrepreneurs du service public, ils sont les managers-militants de la lecture publique et constituent réellement les vecteurs de la diffusion de la culture ou d'une certaine culture de l'écrit puis du numérique vers le public le plus large possible. Leurs trajectoires personnelles les ont portés vers ce qu'ils ont transformé en vocation : le militantisme social et politique adossé à des savoirs universitaires dûment validés dans un contexte politique favorable en ont fait quelques figures historiques. Qui les remplacera ?

D'emblée, la question peut paraître mal posée. D'une part, parce que si "l'histoire ne repasse pas les plats", il n'y a pas de raison de chercher des similitudes dans des générations qui ne peuvent avoir connu les mêmes événements socio-politiques ni donc posséder les mêmes formations et les mêmes sensibilités politiques. D'autre part, il est probable que les besoins du développement de la lecture publique (au sens large) exigent des qualités différentes pour les futurs directeurs de BDP ou de médiathèques : la construction des réseaux à venir se fera peut-être de façon plus institutionnelle et donc moins militante, les modes de gestion des documents —et du personnel— se feront sur des critères encore plus comptables qu'aujourd'hui, ou bien la relation de service exigera de nouvelles qualités et de nouvelles professionnalités étrangères aux bibliothécaires d'aujourd'hui, etc. Autrement dit la dimension militante des managers d'aujourd'hui n'aura peut-être plus la raison d'être qui fut la sienne durant la phase d'expansion de la lecture publique. Ce qui pose aussi la question de façon différente et renouvelée des publics à conquérir : doit-on se satisfaire des publics présents (avec un taux d'inscrits deux à trois fois inférieurs aux pays d'Europe du Nord ou des Etats-Unis) ou rechercher à étendre l'influence des bibliothèques ?

Une éventuelle crise dans la vocation des directeurs pourrait être résolue dans des sortes de directions bicéphales avec des fonctions différenciées. Il apparaît clairement que nombre de

bibliothécaires qui pourraient accéder à la fonction de directeur le refuse par crainte de quitter un métier du livre au bénéfice de celui de gestionnaire. À la périphérie de Nancy, un bibliothécaire nous indiquait combien “la fonction de direction est frustrante : c’est de l’administratif et l’on sort du livre”. Un bibliothécaire d’une BDP du Sud de la France, refuse d’entrer dans la fonction administrative qui conduit nécessairement à construire un rapport politique aux élus : pour lui, “ce lent glissement du culturel à l’administratif est la tendance lourde à laquelle il voudrait échapper pour conserver un rapport privilégié aux livres”. Quoique la séparation des fonctions (administration et documents : mais où se situe alors le politique ?) à la direction des bibliothèques et des BDP en particulier ne soit pas au goût du jour, on peut quand même interroger la viabilité de cette solution en cas de crise durable des vocations (comme en traverse aujourd’hui l’Éducation nationale qui a quelques difficultés à recruter des directeurs d’établissement scolaire).

L’esprit qui anime les managers-militants d’aujourd’hui est partagé par nombre de jeunes disposant de statuts plutôt précaires (anciens emploi jeunes, contractuels, vacataires) dont une large partie possède cette volonté de faire partager leurs valeurs, soit autour du livre, soit plus généralement autour des nouveaux médias susceptibles de transmettre savoirs et culture savante tout autant que le livre ou les revues. Certains de ces nouveaux militants possèdent la formation et des diplômes requis qu’ils ne réussissent pas toujours à faire valoir en l’absence du formatage indispensable aux succès dans les concours. Mais leur carrière est faite s’ils parviennent à entrer dans l’appareil ; malheureusement peu seront élus en raison de l’inadéquation des concours aux besoins ou des contraintes de mobilité perçues aujourd’hui plus qu’hier comme rédhibitoires.

Par ailleurs, si une réelle politique de réseau doit être mise en œuvre, elle fera appel à de nouvelles compétences et à des savoir-faire peu connus à ce jour et en tout cas peu formalisés donc peu enseignés. Il faudra d’abord réfléchir à la nature du réseau à créer : s’agit-il d’un réseau point à point, c’est-à-dire totalement horizontal avec égalité de pouvoirs et d’obligations de chaque point de lecture ? Ou bien d’un réseau avec une tête de réseau qui dispose des outils d’orientation des autres points du réseau (financements, politique du personnel, légitimité...) ? Le premier est illusoire tandis que le second reproduit la vieille pyramide militaire !

L'organisation en réseau à inventer est nécessairement un *mixe* des deux logiques qui donne une cohérence à l'ensemble et un maximum d'autonomie à des points intermédiaires du réseau. D'où la nécessité de penser les tensions entre les différents niveaux du réseau (qui définissent à la fois la cohérence et l'autonomie des composantes) et les tensions entre cohérence et autonomie (forces centripètes et forces centrifuges) comme des réalités incontournables de la structure en réseau. Plus encore, quoique difficiles à vivre au quotidien, ces tensions constituent la source essentielle de l'innovation par ce qu'elles autorisent les comportements déviants —dans certaines limites bien sûr— indispensables à l'innovation.

Ainsi, l'organisation en réseau à faible hiérarchie peut conduire, dans l'intercommunalité, à faire fonctionner de façon collective c'est-à-dire avec des normes et des règles communes les composantes suivantes d'une politique de la lecture publique :

- une gestion partagée des usagers avec une carte unique,
- une politique commune d'acquisition (et de désherbage) reposant sur une charte, rédigée collectivement et révisée tous les 3 ou 5 ans,
- un cadre commun de catalogage largement fondé sur l'importation des données, établi de façon collective, révisable périodiquement et enseigné systématiquement,
- une politique commune du personnel qui place dans le même *pool* l'ensemble des bibliothécaires de la Communauté, avec des organes de représentation afin de débattre des questions de rémunération, de conditions de travail, de formation, d'aménagement des horaires, etc. ; ce qui exige aussi une organisation cohérente du côté des employeurs distribués sur tout le territoire concerné. L'encouragement du prêt et des échanges de personnels (avec l'accord des intéressés) devrait conduire à une meilleure connaissance du réseau favorisant les initiatives et l'innovation,
- un réseau Intranet professionnel pour les bibliothécaires et la mise à disposition du public (sur Internet) du catalogue de la Communauté d'agglomération.

Ce sera aux acteurs des bibliothèques, c'est-à-dire en premier lieu aux directeurs, en collaboration étroite avec les élus, avec les lecteurs ou usagers et avec leurs salariés, de concevoir et de créer —loin de la magie des mots tels que *réseau*— des réseaux peu hiérarchisés mais porteurs de cohérence. Car l'aménagement des bibliothèques devrait participer à la lutte contre la hiérarchie des espaces : la politique de lecture publique appartient de ce point de vue aux politiques d'aménagement de l'espace et tout indique que les initiatives pour réduire les déséquilibres entre centre et périphérie viendront plus des bibliothécaires des périphéries que de ceux du centre...

### **La relève**

S'il n'y a jamais de rupture générationnelle très nette à constater à un instant donné, l'analyste peut proposer quelques lectures des changements perceptibles. La plupart des jeunes directeurs, quadragénaires ou trentenaires, que nous avons interrogés ou que nous avons observés dans leurs responsabilités possèdent des cultures et des pratiques assez différentes de leurs aînés. Si le développement de la lecture publique reste leur objectif, ils en parlent différemment : à la lecture du livre, ils ajoutent plus facilement la fréquentation de tous les supports, en particulier les CD et les DVD tandis qu'au militantisme qui convainc les élus ou la population ils substituent des techniques de communication. Ce sont d'ailleurs les premiers à avoir récusé le terme de militantisme de la lecture publique pour définir leur action. A cela, plusieurs explications convergentes à partir de la socialisation et de la formation fort différentes des anciens et des nouveaux directeurs. A l'inverse, lorsque de plus jeunes directeurs ont traversé, pour des raisons singulières, une socialisation (voire une trajectoire et une formation) qui s'apparentent à celles de leurs aînés, leurs pratiques de directeur se démarque alors de leurs confrères de la même génération.

Nous l'avons dit et répété, la génération des quinquagénaires s'est socialisée dans des luttes politiques et syndicales. La conjonction de l'opposition à la guerre du Viet Nam avec les luttes sociales de 1968, avec les combats féministes, avec le tiers-mondisme a ancré cette génération dans ce qui fut dénommé *la militance* : l'appartenance —souvent très momentanée— à des mouvements gauchistes, la participation aux multiples forums et réunions pour refaire le monde a conduit la majeure partie de ces intellectuels de gauche à s'investir plus durablement dans un syndicat ou dans un parti politique, ou bien encore dans une association militant pour la diffusion du livre et de la culture. Le militantisme contre toutes les dominations et la critique sévère de la

“société de consommation“ ont été au cœur de la socialisation de la génération des directeurs aujourd’hui quinquagénaires. Les jeunes directeurs de bibliothèques n’ont pas, majoritairement, connu ces formes de socialisation car les désillusions qui ont suivi les années 60-70 ont conduit la nouvelle génération vers des préoccupations plus pratico-pratiques : réussir des études et trouver un emploi dans un contexte de fort chômage où l’argent-fou avait pris le pas sur la culture. A l’insouciance des premiers s’est substitué l’application au travail et au succès. Les pratiques y furent plus individualisées que collectives, le tennis remplaçant le hand ball et le foot ball. Pour les plus jeunes d’entre eux, la socialisation s’est plutôt faite à partir de l’informatique, des jeux vidéo et de l’Internet que dans des luttes sociales. Cette socialisation par la technologie se retrouve d’ailleurs dans les priorités accordées par certains directeurs, non pas à l’Internet grand public, mais à la recherche de solution technique pour automatiser le processus de traitement du livre ou mieux encore du prêt.

Du côté de la formation, les deux générations proviennent pratiquement des mêmes cursus dominés par les Lettres et les Sciences humaines, l’Histoire occupant toujours une place de choix. Les plus anciens ont combiné leur formation professionnelle et technique de bibliothécaires à leur formation et à leurs pratiques politico-sociales pour constituer cette génération de managers-militants dont il a été tant question dans cet article. Et l’on peut dire que la dimension politique l’a largement emporté dans leurs pratiques de directeurs, leur permettant de discuter bien souvent d’égal à égal avec les élus ; c’est à partir de ce sens politique qu’ils ont pu réussir leurs “coups“, à savoir faire sortir de terre de nouvelles médiathèques ou BDP et surtout obtenir les moyens humains et budgétaires pour les faire fonctionner. La jeune génération ne possède guère ce sens et cette culture politiques mais a bénéficié d’une formation professionnelle plus structurée et plus approfondie. La préparation aux techniques du métier de bibliothécaire s’y trouve d’ailleurs minimisée par rapport à la formation au management d’un établissement : gestion de projet, comptabilité, gestion des ressources humaines, etc. Mais l’ensemble de cette formation technique sans préparation stratégique à sa mise en œuvre peut conduire à des dérives et au mécontentement des bibliothécaires, l’objectif de réduction des coûts de fonctionnement l’emportant souvent sur les autres, chez ces nouveaux managers-techniciens. En effet, dans les grandes structures, la reproduction à l’identique d’une pyramide de commandement, de la division du travail et de la parcellisation des tâches importées des entreprises industrielles fordo-tayloriennes peut laisser rêveur. Là où sont cristallisés dans les livres, les revues et les films autant de savoirs critiques sur

l'organisation héritée du travail, peut-on reproduire le passé avec autant de facilité ? Bien sûr l'entreprise capitaliste qui prétend dépasser cette ère de la production de masse reproduit elle-même ses structures dépassées en les affublant d'habits neufs taillés sur mesure par des professeurs de management. On pouvait s'attendre à ce que ces managers révolutionnent l'organisation du travail et la gestion des hommes dans l'espace public. De même, la faiblesse de la culture sociale et politique de la plupart des jeunes directeurs n'est pas compensée par une formation aux réseaux politiques et aux subtilités de leur quotidien fait d'alliances et de conflits toujours fragiles. Par ailleurs, la gestion au "feeling" des besoins des publics par leurs aînés reposait sur ce sens politique qui leur permettait d'imaginer l'évolution des attentes, y compris en poussant à l'expression les bibliothécaires en contact direct avec le public. Il semble qu'une formation sociologique à la connaissance des publics et à leurs besoins, à leur diversité et aux rapides évolutions des préférences pourrait au moins partiellement compenser ce que leurs aînés ont acquis sur le tas.

Globalement, la jeune génération des directeurs de bibliothèques apparaît, dans ses pratiques, plus technique et gestionnaire que militante. Cette différence devrait conduire à une autre efficacité, ce qui reconfortera les élus qui souhaitent stopper la croissance des dépenses dans ce secteur culturel. Si la décentralisation fait du travail en réseau le mode d'organisation privilégié (de la médiathèque centrale à ses annexes ; entre les bibliothèques de la communauté d'agglomération, voire de leurs annexes, etc.), chacun devra s'interroger sur la nature du réseau ou sur sa perception du réseau. Pour le manager-militant, même technique le réseau est politique et stratégique : quelles populations desservent chacun des établissements ? Quels élus sont intéressés ou non à son développement ? Sur qui s'appuyer dans l'établissement pour mener telle ou telle politique d'acquisition, de prêt ou tout simplement de paix sociale ? Pour le manager-technicien, le réseau est d'abord technique et reste technique à travers la formalisation des rapports entre ses composantes. Cette formalisation permet de canaliser les demandes en tout genre, d'offrir des réponses prévisibles, en un mot de faire vivre la rationalité weberienne qui doit présider dans le service public. Cette vision gestionnaire et technicienne possède d'énormes avantages pour les élus et pour les personnels : tout y est prévu, planifié et rationalisé et les incertitudes maîtrisées. Mais le contrôle de toutes les situations prévisibles et en particulier des coûts de fonctionnement peut aussi freiner les élans créateurs susceptibles d'ouvrir les bibliothèques sur de nouveaux publics ou vers les autres institutions culturelles.

Bien sûr cette génération de managers-techniciens n'est pas homogène. Nombre d'étudiants ou d'anciens étudiants de l'ENSSIB (ou de l'Université) possèdent aussi des sensibilités assez proches de celles qui animent les managers-militants. Leur formation académique un peu décalée et bien souvent leur turbulence durant leur passage à l'ENSSIB témoignent d'une certaine marginalité qui les conduit à initier une relative contestation des grands principes du métier. S'ils n'ont pas été trop embrigadés par les paradigmes des sciences de l'information et de la communication d'une part et par l'idéologie gestionnaire d'autre part, leur aptitude à découvrir de nouveaux continents pour la lecture publique promet un remplacement en douceur de la génération des quinquagénaires. En particulier si de nouvelles nécessités innovatrices se font jour parce que la société n'est plus ce qu'elle fut pour cette génération de managers-militants.