



HAL
open science

En lisant, en travaillant

Nathalie Florence Clot

► **To cite this version:**

Nathalie Florence Clot. En lisant, en travaillant. I2D – Information, données & documents, 2019, n° 2 (2), pp.11-19. <10.3917/i2d.192.0011>. <hal-02327604>

HAL Id: hal-02327604

<https://univ-angers.hal.science/hal-02327604v1>

Submitted on 22 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY 4.0 - Attribution - International License

En lisant, en travaillant

Regard rétrospectif d'une conservatrice des bibliothèques à mi-parcours

Résumé

2019. Cela va faire vingt ans que je travaille pour des bibliothèques, dont six comme directrice de la bibliothèque universitaire d'Angers. Arrivée en haut de ce premier versant de ma vie professionnelle, je saisis avec joie l'occasion qui m'est donnée ici de revenir sur le cheminement qui m'a amenée là. En bonne lectrice et bibliothécaire, j'ai construit le récit de mon parcours autour de six livres : chacun, à sa manière, m'a aidée à construire une identité intellectuelle et professionnelle. J'ai tenu aussi à mettre l'accent sur les rencontres humaines, si importantes, qui m'ont donné confiance, qui ont influencé ma vision et mes pratiques.

Les lieux de mémoire

Née à la Réunion d'un couple d'enseignants, j'ai découvert les métiers des bibliothèques en classe de Troisième, lors d'une journée des métiers où le directeur de la bibliothèque départementale, chartiste, avait préparé un topo bien rôdé : un peu de patrimoine, un peu de goût du service public et beaucoup de passion.

Revenue en métropole (en Bretagne ?) après le baccalauréat, j'ai la chance de voir s'ouvrir, au lycée Chateaubriand de Rennes, l'année où

j'y suis entrée, une classe préparatoire au concours B de l'École des Chartes, et d'y croiser David Bensoussan, un enseignant façon *Cercle des poètes disparus*, qui co-construisait son cours jour après jour avec ses « premiers » élèves. La qualité de cette préparation, un crochet de redoublement par Strasbourg, où

ITINÉRAIRE EN 6 DATES

1997-1999 : École des Chartes

1999-2001 : Bibliothèque du Conseil d'Etat et Fondation Napoléon

2002-2003 : Diplôme de conservatrice de bibliothèque (Enssib) DCB 11

2004-2007 : Bibliothèque d'odontologie de Paris 7

2007-2012 : Responsable BU St Serge, Angers

2013- : Directrice du Service commun de la documentation et des archives d'Angers

j'ai pu, grâce aux horaires élargis de la Bibliothèque Nationale et universitaire de Strasbourg (BNUS), travailler autant que je le devais dans d'excellentes conditions, mon goût pour ces études, l'émulation de camarades brillants et motivés et ma capacité à écrire en temps limité des dissertations structurées en trois parties : tout cela m'a permis d'entrer à l'École des chartes.

Cet itinéraire de bonne élève n'était pas tout tracé. La géographie et l'histoire de la France métropolitaine sont restés longtemps exotiques pour moi, mes parents n'étant pas « Français de souche ».

C'est grâce à un livre, *Les lieux de mémoire*¹, que j'ai acquis les codes et les références culturelles dont je ne saisis pas alors l'évidence. Ce classique coordonné par Pierre Nora éclaire l'histoire de France au regard des lieux qui la symbolisent encore aujourd'hui : monuments et dates emblématiques ne m'étaient pas familiers et *les lieux de mémoire* m'ont permis de comprendre ce qui faisait sens et avait de l'importance dans la culture de mes enseignants et camarades et ce qui relevait de l'évidence pour eux, même si cela me paraissait nouveau à moi.

Prendre à 20 ans une « voie royale » à la française m'a apporté tout à la fois réseau social, reconnaissance et extraordinaires conditions matérielles d'études. Cela m'a aussi donné une liberté considérable, un socle de confiance et de légitimité, alors même que la sensation de ne pas être à la hauteur ne m'est pas étrangère. Ce manque d'assurance était encore net lorsqu'il m'a fallu choisir un sujet de thèse de l'École des chartes : j'ai opté pour un travail d'histoire du livre qui n'aura eu de vertu que pédagogique, me permettant d'explorer archives publiques, privées et bibliothèques de recherche et confirmant par essai/erreur que je n'étais pas taillée pour la recherche universitaire.

Description archivistique encodée

En 1999, j'ai 24 ans et ne me sens guère à l'aise à l'idée de prendre des responsabilités d'encadrement. Je choisis de prolonger ma scolarité d'une année de césure et d'être recrutée sur contrat par la bibliothèque du Conseil d'État et la Fondation Napoléon, pour un projet de numérisation.

Plus vraiment étudiante, pas vraiment personnel de bibliothèque, pas vraiment compétente non plus, j'ai la chance de rencontrer Francesco Dell'Orso †. Ce

¹ C.R. Ageron, M. Agulhon, C. Amalvi, *Les lieux de mémoire*, éd. Pierre Nora (Paris, France: Gallimard, 1984).

bibliothécaire italien, recruté par la Fondation Napoléon, spécialiste du protocole Z39-50, professionnel rigoureux et curieux, m'apprend beaucoup : l'existence de XML, de l'EAD (*Encoding Archival Description*), les protocoles d'échanges entre bases de données, les différents formats MARC. Il m'a encouragée à transformer un projet assez plat de CD-rom de numérisation en mode image, en site web de diffusion de sources napoléoniennes en mode texte, structurées en TEI, décrites en EAD...

Après avoir posé quelques questions pointues à la BnF et aux Archives nationales, je rejoins l'équipe en charge de la traduction coordonnée par l'AFNOR de la DTD EAD². Ce groupe de travail me donne une formidable occasion d'échanger avec des professionnels variés. Les discussions avec Pierre-Yves Duchemin †, du département des manuscrits à la BnF, Fabienne Queyroux de la bibliothèque de l'Institut et Catherine Dhérent de la Direction des Archives de France, m'ont fait réfléchir sur la manière dont nos différentes institutions pouvaient travailler ensemble, malgré des cultures d'établissement se traduisant par une « particularisation des normes ».

J'ai alors compris, de l'intérieur, la tension fondamentale de nos métiers, exacerbée par la transformation numérique, où le désir de construire des systèmes interconnectés s'oppose à une multitude de paramètres locaux sédimentés dans le temps et devenus autant de nécessités.

Don't make me think

L'année de césure initiale s'est transformée en deux années de découvertes et d'apprentissage par la pratique des langages structurés (de l'HTML au XML).

C'est en fouinant dans les rayonnages de la librairie Eyrolles pour trouver un manuel de conception de sites web, que je suis tombée sur le livre *Don't make me think : a common sense approach to web utilisability*³ de l'Américain S. Krug. Ce livre est une révélation : il pose en préambule que « Si quelque chose est difficile à utiliser, les gens ne l'utilisent pas », et qu'il ne faut pas se contenter de ce que disent les gens de leurs usages, mais qu'il faut aussi les regarder faire. En regardant en arrière, il me semble que cette lecture est celle qui a eu l'influence la plus profonde sur moi, encore aujourd'hui.

² Society of American Archivists, *Encoded Archival Description tag library, version 2002*, trad. Association française de normalisation (Chicago, France: Society of American Archivists, 2002).

³ Steve Krug, *Don't make me think! A common sense approach to Web usability* (Indianapolis (Ind.), Etats-Unis d'Amérique: New Riders Pub., 2000).

A la naissance de mon premier enfant en 2001, je choisis de reprendre la voie toute tracée du concours réservé « chartistes » d'entrée à l'Enssib : la scolarité de 18 mois du diplôme de conservatrice des bibliothèques (DCB) est un moment de déracinement, loin de ma famille, et de sociabilisation intense avec tout un tas de gens passionnants et passionnés : je m'amuse et apprend beaucoup en travaillant sur des projets plus ou moins sérieux avec Emmanuelle Bermès, Yann Nicolas, Gildas Illien et d'autres, et je garde un souvenir ému d'une exposition parodique, autorisée par Raymond Bérard †, intitulée *Dynamisme des insignifiants*, pour laquelle nous avons monté des installations improbables sur la base des traces laissées par notre scolarité de DCB11 : montages monumentaux de billets de trains, de tableaux Excel, publications parodiques sur la bibliothéconomie. Cela a été une des premières occasions pour moi de travailler sérieusement sans se prendre au sérieux, avec des gens dans le même état d'esprit et de faire équipe autour d'une réalisation décalée et fédératrice.

Je termine le DCB en 2003, enceinte d'un deuxième enfant. Arlette Pailley-Katz, directrice du Service Commun de la Documentation de Paris 7, est la seule directrice de bibliothèque parisienne à trouver que cela n'est pas un handicap et à me faire confiance pour m'occuper de la petite bibliothèque d'odontologie de Paris 7, rue Garancière. Ce poste a été une bonne école d'application : responsable d'un petit centre de documentation niché en haut de ce qui était encore un Centre de soins et de formation, j'ai touché à tout : beaucoup d'accueil, de formation, de la gestion financière, des acquisitions, de l'intérim sur toutes les fonctions. Cette pratique de première main des métiers de bibliothécaire reste un socle précieux.

Plus riche encore a été la confiance des soignants de Garancière : le Pr. Marie-Laure Boy-Lefèvre, doyenne de l'UFR, m'a permis de monter un cycle de formation à la recherche documentaire progressif du P2 au D4, les Pr. Pierre Carpentier et Philippe Blanchard, m'ont tout appris sur l'*Evidence Based Medicine* et m'ont fait confiance pour accompagner leurs internes. Échanger au quotidien avec les membres de toute une communauté, qu'ils viennent ou non à la BU, m'a permis de voir comment les gens utilisaient – ou pas - la bibliothèque, de comprendre quels étaient leurs buts, leurs aspirations, leurs besoins et de « faire du Steve Krug » en touchant du doigt à quel point ses adages et ses conseils étaient pertinents.

Ma famille s'étant élargie d'un troisième enfant, la vie parisienne est devenue compliquée. Je suivais depuis 2004 le blog *Biblioacid* puis le *Carnet de Notes* de Nicolas Morin, conservateur à la BU d'Angers et ceux de Nicolas Alarcon et Olivier Tacheau : la BUA était, à l'époque, une des seules bibliothèques françaises ouvrant une fenêtre numérique sur ses activités. Ce qu'en donnaient à voir les deux Nicolas et Olivier était électrisant : l'idée même de partager ses expériences de manière subjective et personnelle par le biais de blogs professionnels était alors atypique. Lorsqu'en 2007, deux postes de conservateurs ont été ouverts au mouvement de printemps, je n'ai pas hésité, d'autant que l'un d'entre eux était un profil d'encadrant avec une mission de construction d'une extension à la bibliothèque.

ITINÉRAIRE EN SIX LIVRES

- P. Nora, Les lieux de mémoire
- S. Krug, Don't Make me think
- N. Taleb, Antifragile
- C. Péralès, Conduire le changement en bibliothèques
- A. Etches, A. Schmidt, Utile, utilisable, désirable
- C. Rogers, Liberté pour apprendre

Antifragile

Après quatre ans en autarcie dans une BU de poche, l'arrivée à la BU d'Angers, comme chef de section de deux bibliothèques et encadrante de 18 personnes, fut un choc. L'énergie d'une équipe pleine de gens compétents et volontaires, la fin de la polyvalence, la direction enthousiaste et volontaire d'Olivier Tacheau, sont autant de nouveautés qui exigent de moi un temps d'adaptation. Ce que je sais bien faire, apprendre des choses variées, mettre la main à la pâte, faire du lien avec les utilisateurs, est plus difficile à mettre en œuvre et, dans un premier temps, je ne vois pas très bien à quoi je sers, dans une équipe qui roule, où chacun sait ce qu'il a à faire et le fait bien. Il y a même un moment, début 2008, où je me renseigne sérieusement pour entamer des études de sage-femme, histoire d'avoir un métier qui a du sens et où je peux avoir l'occasion de faire la différence !

L'ouverture du chantier de construction de l'extension de la BU Saint Serge, fin 2008 a raison de mes doutes : le suivi d'un chantier en site occupé, la préparation de la fusion de deux bibliothèques, l'intégration de trois bibliothèques d'UFR, une recotation, un chantier d'automatisation des prêts,

répondent à mon désir d'activité. 2008 à 2010 sont trois années denses, où j'apprends sur le terrain, avec des professionnels aguerris (je pourrais citer ici tous les bibliothécaires assistants et magasiniers avec lesquels j'ai travaillé pendant cette période) la conduite de projets concrets, aux résultats immédiats. Olivier Tacheau m'apprend par l'exemple le charme des circuits de décision courts et rapides, l'art de changer d'orientation lorsque la première décision est une impasse, et les joies de l'optimisation financière pour réussir à faire beaucoup avec des budgets contraints, en pariant sur les choses visibles, en cherchant des fournisseurs locaux créatifs, et en recyclant tout ce qui peut l'être.

Je réalise, en échangeant avec des collègues d'autres BU, la chance, une nouvelle fois, que j'ai eue de m'intégrer dans cet écosystème où le fait de faire confiance *a priori*, d'oser des choses et de les évaluer *a posteriori*, d'ajuster le tir, au risque de paraître versatile, faisait partie de la culture managériale, dans un univers professionnel où la prudence, la circonspection sont souvent la norme.

C'est bien plus tard, en lisant *Antifragile*⁴, de Nicholas Nassim Taleb, que j'ai pu, rétrospectivement, mettre des mots sur ce contexte professionnel privilégié où le fait d'affronter les difficultés, rend plus fort et plus professionnel, quitte à en sortir un peu cabossé, et où le fait de ne rien tenir pour acquis et d'accueillir les imprévus, est la norme. J'en ai tiré un article éponyme, en 2015, sur les bienfaits du désordre en bibliothèques⁵ qui est un jalon important, à mes yeux, de mon parcours professionnel.

Utile, utilisable, désirable

Je suis enceinte d'un quatrième enfant lorsqu'au printemps 2011, Olivier Tacheau me fait part de son envie de quitter la direction de la BUA pour devenir directeur général des services de l'université d'Angers, et me demande de réfléchir à l'idée de postuler à son éventuelle succession. Après plusieurs péripéties, son départ de la BU est confirmé en septembre 2012 et, malgré un syndrome de l'imposteur bien présent, je présente ma candidature au poste de directrice de la BUA et suis retenue. Comme lors de ma mutation précédente,

⁴ Nassim Nicholas Taleb, Lucien d'Azay, et Christine Rimoldy, *Antifragile : les bienfaits du désordre* (Paris, Les Belles lettres, 2013).

⁵ Nathalie Clot, 'Antifragile, ou les bienfaits du désordre en bibliothèque', in *Conduire le changement en Bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, La Boîte à Outils (Presses de l'Enssib, 2015), xxxii <<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01283618>>.

le changement de perspective est un choc et le repositionnement dans l'équipe de cadres et au sein de la BU est difficile.

Je réalise vite que je ne suis pas prête au travail de management pur et qu'en la matière, l'apprentissage par essai/erreur, qui m'a réussi en tant que chef de projet ou cadre intermédiaire, est coûteux, pour moi comme pour les autres, en tant que directrice. Pendant les deux premières années, la somme des inconvénients et l'étendue de mes limites, malgré la confiance de l'université d'Angers et une inspection positive par Yves Alix, alors inspecteur général des bibliothèques notamment en charge des Pays de la Loire, me donnent envie de retourner pouponner et reprendre un poste plus familier loin d'Angers.

Dans cette période de doutes et de difficultés à trouver la juste distance entre faire et laisser faire, autoriser et contrôler, Christophe Péralès, alors président de l'Association des Bibliothèques Universitaires, me propose en 2015 d'être candidate à l'animation de la commission évolution des métiers et compétences de l'association et me donne l'opportunité d'animer un stage de formation continue sur l'accompagnement au changement.

A cette occasion, la lecture d'un petit ouvrage intitulé *Useful, Usable, Desirable*, d'A. Schmidt et A. Etches, qui étend à tous les aspects de la vie d'une bibliothèque l'approche que j'avais découverte, dans le domaine du web, à la lecture de *Don't make me think*, va me donner un nouvel élan.

J'essaie de le traduire, pour l'utiliser à la BU d'Angers : au vu du travail, je mobilise une équipe de collègues de bonne volonté, prêts à traduire et relire bénévolement et négocie avec les presses de l'Enssib la publication en *Open Access* de cette traduction dans la collection « Les Numériques »⁶.

Malgré un contexte de conflit social au sein de la BU d'Angers, à l'occasion de la mise en place de l'ouverture dominicale d'une des BU, qui met en évidence toutes les séquelles des tâtonnements managériaux des années précédentes, cette traduction ouvre un nouveau chapitre de ma vie professionnelle, où m'est donnée de plus en plus souvent l'occasion de prendre du recul sur ma pratique, que ce soit par le biais d'articles, de formations ou de présentations et tout particulièrement depuis 2018 par le biais d'ateliers d'analyse de pratique professionnelle en équipe.

⁶ Aaron Schmidt, Amanda Etches, *Utile, utilisable, désirable : redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs* (Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2016).

Liberté pour apprendre

Peter Drucker, professeur de management résume dans une formule un peu sybilline : « La culture d'établissement mange la stratégie au petit-déjeuner. » ce que découvre rapidement tout directeur d'établissement. Le volontarisme et l'enthousiasme ne suffisent pas à changer habitudes et routines et les plans les mieux préparés peuvent ne pas aboutir s'ils ne tiennent pas compte du contexte humain et institutionnel où ils doivent s'inscrire.

Pour mettre en place une culture d'établissement attentive aux besoins des utilisateurs de nos bibliothèques, il faut d'abord être attentif aux besoins des collègues et à leur écoute. Cette « symétrie des attentions » est un élément clé pour construire une organisation vraiment humaine. Cela me paraît de plus en plus évident.

Or l'articulation entre un cadre de travail explicite, aux règles bien posées et mises en œuvre et une attention vraie aux besoins fondamentaux de chacun, la capacité à comprendre ce qui se joue pour l'autre ne s'apprend pas dans les écoles, ni même par mon approche essai/erreur. Mes modèles professionnels m'ont beaucoup appris par la force de leur parole. On apprend davantage par l'écoute et la reformulation. Encore faut-il en avoir conscience ! Cela ne m'est pas si naturel, et constitue mon effort du moment.

Mes lectures d'aujourd'hui tournent autour de l'approche centrée sur la personne, développée par Carl Rogers, et notamment le très beau recueil *Liberté pour apprendre*⁷.

J'ai tenté dans cet article « de commande » de retrouver la voix sincère de Rogers dans l'article liminaire du développement de la personne⁸, où il revient sur son parcours avec sincérité et humilité. J'ignore où me mènera le second versant de ma vie professionnelle mais j'en suis au stade où je ressens profondément la justesse des mots de Rogers⁹ :

« Je m'aperçois de plus en plus clairement que je ne m'intéresse qu'à des apprentissages qui exercent une réelle influence sur le comportement. [...] J'ai finalement l'impression que le seul apprentissage qui influence

⁷ Carl Rogers, *Liberté pour apprendre ?*, trans. by Daniel Le Bon (Paris, France, Dunod, 1972).

⁸ Carl Ransom Rogers and Max Pagès, *Le développement de la personne*, trans. by Eleonore Lily Herbert (Paris, France: Dunod, 1975).

⁹ Voir infra, C. Rogers, *Liberté pour apprendre*, p. 150.

réellement le comportement d'un individu est celui qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie. »

Nathalie CLOT

Diplômée de l'École nationale des chartes, Nathalie Clot travaille pour les bibliothèques universitaires et archives de l'université d'Angers depuis 2007. Elle a animé de 2016 à 2018 la commission Évolution des métiers et compétences de l'ADBU (Association des bibliothèques universitaires). Elle fait son possible pour promouvoir une vision de bibliothèques utiles, faciles à utiliser et qui donnent envie d'y venir. Elle fait aussi de son mieux pour travailler avec l'équipe de la BU d'Angers à faire vivre et améliorer jour après jour deux bibliothèques universitaires au service de tous.

nathalie.clot@univ-angers.fr, @NaCl2