

Questions subsidiaires : quelques leçons d'un séjour prolongé en bibliothèque (départementale)

Carte blanche... à Dominique Lahary

Intervention aux [journées d'étude de l'ADBBDP](#) organisées à Cergy (Val-d'Oise) du 24 au 26 septembre 2012 sous le titre **Services et métiers en évolution**.

Voir aussi une [version sonore](#) réalisée après coup sous forme d'interview par *La Gazette des communes, des départements et des régions*.

Mes amis du Conseil d'administration de l'ADBBDP m'ont donné carte blanche pour clore ce congrès. Je me suis essayé à développer quelques leçons de ce que j'ai pu observer durant une carrière qui va bientôt s'achever, dans à peu près un an. Je parle ici à titre personnel, je ne représente à cette heure aucune collectivité, aucune association. Chacun peut avoir sa libre parole et, pour ce qui est des conclusions à en tirer, à chacun d'en faire son miel ou pas, comme il lui convient. J'ai l'habitude de commencer mes interventions par l'énoncé de son plan mais aujourd'hui je me contente en guise de plan de vous livrer cette citation de Picasso que j'affectionne particulièrement : « Si on sait d'avance ce qu'on va faire, à quoi ça sert de le faire ? » . Quand on commence sa carrière, on ne sait pas du tout ce qui va se passer, à la fin on se dit que rien n'était planifié, sans doute même pas devenir bibliothécaire, pour ce qui me concerne, et c'est très bien comme cela. Je vous propose sous la forme d'un abécédaire un cheminement qui nous fera évoquer un certain nombre de thèmes, de concepts, de réalités qui j'ai pu rencontrer.

M

Je commence par la lettre M qui représente le **Métier**. On le représente souvent avec un cœur, mais où est vraiment le cœur de métier ? J'ai fait en 1994 une recherche bibliographique sur la notion de métier et je demeure marqué à jamais par ses résultats. J'ai découvert que dans la littérature économique, managériale et sociologique, ce mot renvoie à trois notions bien identifiées.

Dans la littérature économique, on parle du métier de l'entreprise et en ce sens c'est la bibliothèque qui a un métier. C'est une notion collective, qui ne désigne pas le métier de chacun.

Le deuxième métier, concept de la GRH (gestion des ressources humaines), c'est une abstraction qui réunit un certain nombre de postes de travail, dans une entité qui représente une ère de mobilité d'une personne ou un bassin de recrutement possible.

Il y a enfin le métier vécu, c'est une réalité psychosociologique, c'est « mon métier à moi », celui qui chaque jour qui me donne du cœur à l'ouvrage C'est très important mais ce n'est que de la psychosociologie. Et c'est souvent ce métier-là qui domine : quand on parle de métier on parle de soi. Ne verrouillons pas la question du métier comme si le seul sentiment de notre utilité était la source unique de la légitimité : c'est une logique autocentrée. Recherchons l'harmonie entre l'utilité publique (le métier de la bibliothèque), l'organisation des services (le métier de la GRH) et notre propre... cœur !

C

Derrière la lettre C se cache évidemment le **Catalogue**. À une époque, pour certains, c'était le cœur de métier, ce qui est curieux car c'est un travail de copiste ou de simple descripteur. Mais l'idée selon laquelle il n'y a de description possible que si je l'ai faite, il n'y a de sens que si je l'ai énoncé par une vedette Rameau, c'est cette posture de l'appropriation symbolique si prégnante dans notre métier. Nous croyons être comme la maman oiseau qui doit imbiber le ver de terre de sa propre salive pour qu'il devienne digestible par ses oisillons. Alors que nos catalogues sont des dispositifs techniques qui nous échapperont peut-être, ne nous laissant que les données de description locale . Il ne resterait alors plus guère de prétexte pour échapper à ce qui a longtemps pesé dans le travail des bibliothécaires et qui pèse encore trop, ce qui constitue à mon sens un scandale intime.

Derrière la lettre C il y a aussi la **Collection**. Au fur et à mesure que j'ai cheminé dans ce métier, je me suis détaché de plus en plus de la collection, non pas des contenus, mais du fait d'accorder tellement d'importance à sa collection à soi, la collection qu'on a constituée localement. Les collections sont imaginées comme des stocks alors que ce sont des flux. Ce qui est là est de passage, c'est désherbé, remplacé par de nouvelles acquisitions : c'est un flux. Ce mot de « collection » est très mal choisi, je rêve qu'on s'en détache, sauf pour les collections patrimoniales, et qu'on considère plutôt que notre devoir est de donner accès à un ensemble qu'on ne maîtrise pas. Le métier de bibliothécaire, c'est peut-être de faciliter l'accès à des choses qu'on ne connaît pas, qu'on n'aime pas et même qu'on n'imagine pas.

S

La lettre S représente la **Sélection**. De plus en plus, à mon sens, ne sera plus la sélection négative (dans cet océan de propositions éditoriales, voilà ce que j'ai choisi pour vous), mais la sélection positive : puisque nous sommes face à un magma auquel tout le monde peut avoir accès par divers moyens, je vais vous proposer des pistes. La sélection positive a de l'avenir, la sélection négative, à

mon sens, non. Les bouquets, les grandes masses, l'abondance, c'est vers cela que la société va. Notre conception restrictive de la sélection, « *j'ai choisi pour vous* », « *je suis votre intermédiaire obligé* », dans le monde actuel, cela ne marche plus. Il y a une crise des intermédiaires, notamment les journalistes, les enseignants, les bibliothécaires. L'intermédiaire ne survivra qui s'il trouve son utilité dans le mouvement et non s'il se cramponne à son rôle d'intermédiaire obligé.

M

Retour à la lettre M pour évoquer la **Médiation**, dont on parle de plus en plus. Ce n'est pas nouveau, mais autrefois on n'appelait pas cela médiation. Souvent elle est définie comme descendante, parce que c'est la médiation de la collection. On peut aussi mettre de l'horizontal, car les usagers font aussi de la médiation entre eux et vers la bibliothèque, ils contribuent aussi à la constitution de la collection par l'expression de leurs besoins.. La médiation peut fonctionner dans les deux sens, dans un côté-à-côté et non pas du haut vers le bas. On parle aussi de la médiation numérique, de la médiation sur les écrans avec le Web 2.0, on est là aussi dans l'horizontal. Mais l'horizontal existe aussi dans les lieux physiques.

Le M représente aussi, cela s'impose, la **Médiathèque**. Il faut bien voir que c'est une spécialité française. C'est Michel Bouvy, directeur de la bibliothèque municipale de Cambrai, qui serait à l'origine de l'introduction du mot dans le vocabulaire français au milieu des années 70. La médiathèque de Cambrai fut ainsi la première d'une longue série. Cela a été une opération de marketing collectif très réussie. On sentait que le mot bibliothèque avait une connotation repoussante pour certains, on a donc inventé un mot pour moderniser l'image des bibliothèques. Aujourd'hui on peut considérer que nous sommes à la fin du cycle de la médiathèque.

Ce que des pionniers ont inventé dans les années 70 et qui s'est répandu dans les années 80, c'était la réunion de tous les supports ; on, pensait pour ainsi réunir tous les publics, avec souvent l'idée qu'en mélangeant les publics on les amènerait vers les supports pour lesquels ils n'étaient pas venus. Mais ça ne se passe pas comme ça, le public est constitué de segments qui ont chacun leurs usages et leurs centres d'intérêts et qui ne se mélangent pas vraiment, sauf à la marge, individuellement. Les publics sont opportunistes, ils vont où ça les arrange, comme ça les arrange, et s'ils trouvent plus facilement ailleurs, où est le problème ? C'est très bien comme cela.

C'est ainsi que la médiathèque des années 80 se décompose, pan par pan.. Nous sommes entrés dans une autre époque. Le mot bibliothèque revient d'ailleurs, y

compris sous la forme des « bibliothèques numériques », même s'il n'est pas condamnable en soi d'inscrire le mot médiathèque sur un nouveau bâtiment. Mais l'utopie médiathèque, qui reposait sur une collection locale réunissant tous les usages et tous les supports, est morte. Les publics sont divers, ce n'est parce que vous offrez un service que l'utilisateur va aller voir le service d'à côté, à chacun son service, tout le monde a droit à un service qui correspond à ses besoins.

R

Derrière la lettre R, nous avons la **Représentation**. Voici l'image d'une médiathèque du troisième lieu, que nous voulons résolument attrayante, mais quelle est l'ombre portée à laquelle on n'échappe pas ? C'est le temple grec. La représentation est une notion sociologique capitale. C'est l'idée que les gens se font des choses ou phénomènes, y compris qu'ils ne connaissent pas ou dont ils ne se servent pas. La bibliothèque est toujours encombrée de représentations, parce que c'est un lieu culturel et que la culture est encombrée de représentations qui souvent pèsent terriblement. Quand nous nous présentons comme bibliothécaires, nous avons souvent droit à l'odeur du cuir, à l'odeur du papier etc. C'est l'image de la bibliothèque Médicis. C'est très bien qu'elle existe, le patrimoine écrit est essentiel, mais dans l'ensemble des bibliothèques françaises, c'est très minoritaire. Le mot médiathèque réussissait à gommer un peu cela. Nous avons toujours la métaphore du temple, la bibliothèque, c'est un endroit où vous ne fumez pas, où vous ne mangez pas, où vous ne portez pas de casquette, où vous n'avez pas d'animal de compagnie, où vous n'avez pas de téléphone portable : vous n'êtes plus vous-même, vous rentrez dans les ordres en quelque sorte. Je n'aurai pas la cruauté de vous rappeler quelle est la firme de restauration rapide dont le mot d'ordre est « Venez comme vous êtes ». Oh comme j'aimerais que nous ayons eu l'idée avant pour faire une campagne de promotion des bibliothèques.

T

Évidemment nous avons la lettre T comme **Troisième lieu**. C'est un mot récemment importé en France mais qui existait aux États-Unis depuis une vingtaine d'années. C'est un concept sociologique qui n'a pas été inventé pour les bibliothèques. Chacun a un premier lieu, le domicile ; un deuxième, le travail ; le troisième, ce sont ces lieux de sociabilité dont font partie les cafés, les clubs de billard, les gares, les centres commerciaux... et aussi les bibliothèques. Cela a à voir avec ce qu'on désignait jusque là sous l'expression « rôle social des bibliothèques », mais aussi avec ce qu'on pourrait appeler « l'affaire des fréquentants » ou « des séjournants ». Deux bien vilains mots pour une seule belle réalité. Rappelons-nous l'effet antidépresseur qu'a eu l'enquête de 2005

commandée par le ministère de la Culture au CRÉDOC . Alors que nous nous lamentions sur la baisse des prêts, voilà que surgissait le flot des séjourneurs. La courbe respective de l'augmentation des personnes inscrites et de celle des personnes fréquentant les bibliothèques depuis 1989 accusait un formidable effet de ciseaux ; l'une montant mollement (elle fléchit même depuis) quand l'autre grimpait hardiment . On découvre la bibliothèque comme espace public, et c'est capital. Elle conserve bien sûr ce que nous appelons dans notre jargon un rôle documentaire mais elle joue aussi un rôle très général d'espace public. Cela a été dit excellemment par Véronique Balbo-Bonneval dans la première matinée de ce Congrès. Un espace public a des fonctions que les gens inventent eux-mêmes, auxquelles on n'avait pas pensé et que l'on peut réintroduire dans une politique publique. Des fonctions collectives et des fonctions individuelles.

W

Un jour vint le **World Wide Web**. C'est une météorite qui est tombée sur notre planète, au tout début des années 1990. Je me suis réjoui que, lors de la cérémonie des Jeux Olympiques, il y ait eu un hommage à Tim Berners Lee que presque personne ne connaît alors qu'on devrait lui élever des statues comme à Gutenberg. C'est le Gutenberg des temps modernes, c'est lui qui au CERN en 1991 a lancé le premier fichier HTML et l'idée du Web, alors que le vieil internet existait depuis longtemps. On n'a pas fini de découvrir ce que cette météorite va entraîner et de quels dinosaures elle va causer la mort. C'est une chance que de vivre une telle déflagration, et même si l'histoire va vite, il va falloir des dizaines d'années pour la digérer. Vivons ce moment avec la délectation qu'il mérite, même s'il est perturbant, dérangeant tout autant qu'enthousiasmant.

N

Derrière le Web il y a le **Numérique**. Cela obsède tout le monde. Pourtant on continue à prêter en masse des livres de papier, il y a toujours des libraires, il y a toujours la matérialité qui est là et qui pèse, mais le numérique obsède tout le monde. À juste titre, parce qu'il change complètement la donne. Couplé au Web, il nous met dans un contexte d'abondance informationnelle et culturelle. Les bibliothécaires étaient les gestionnaires de la rareté, tout d'un coup l'abondance arrive, tout le monde doit se repositionner, la logique change. Nous n'avons pas fini d'observer la chaîne de conséquence qui vont s'enchaîner. On parle volontiers de crise, Bien sûr il y a une crise économique qui n'en finit pas de se déployer depuis la chute de la banque Lehman Brothers le 15 septembre 2008. Mais plus fondamentalement, nous ne vivons pas une crise, mais une véritable mutation, comme l'explique Jean-Claude Guillebaud dans son dernier livre. C'est une mutation radicale, et il est très difficile de distinguer ce qui est absolument

nouveau de ce qui est seulement une nouvelle figure de ce qui existait déjà. Et bien sûr, cette mutation va entraîner des disparitions, l'arrivée de nouveaux acteurs et la disparition d'acteurs préexistants. Nous verrons d'ici vingt ans ce qu'il en est.

E

Derrière la lettre E, il y a l'**Économie**. Le thème de la gratuité, fréquent chez les bibliothécaires, était assimilé au non marchand. C'est une erreur profonde. Ce qui arrive en ce moment, c'est qu'une économie de l'abondance est née, non pas sur les sources d'énergie ou l'habitat (il y a énormément de rareté qui pèse sur une humanité beaucoup plus nombreuse), mais il y a abondance informationnelle et culturelle. Or l'économie était fondée sur la rareté. Quelque chose de fabuleux est en train de se produire, qui était inimaginable puisque les économistes définissaient toujours l'économie comme la gestion de la rareté : la naissance d'une économie de l'abondance. Ne nous méprenons pas : ce n'est pas l'abolition de la marchandise, mais car un modèle marchand de la gratuité qui s'impose. La plupart des gratuités sont marchandes puisqu'elles s'accompagnent de profits. Sur les réseaux sociaux, ce sont les usagers qui créent de la valeur par leur travail gratuit, et cela produit des profits considérables. Donc la gratuité n'est plus seulement le service public ou le don, c'est aussi un modèle marchand. Pour moi, c'est un argument qui définitivement devrait amener à dire que les bibliothèques devraient être gratuites. On disait avant que ce qui était gratuit n'avait pas de valeur, mais non, vous avez une valeur marchande de la gratuité.

D

Derrière l'économie dans laquelle les bibliothèques doivent trouver leur place, il y a le **Droit**, qui essaie tant bien que mal de courir après la musique et qui n'arrête pas de se régler. Les associations de bibliothécaires ont à faire avec les différents réglages du droit, la mission Lescure va encore proposer un nouveau réglage du droit, ce ne sera pas le dernier, il y en aura d'autres, et d'autres, parce que le dispositif économique-juridique court après la vie qui va très vite.

P

Derrière le troisième lieu, nous avons le Public ou plutôt les publics. Se placer du point de vue du public, voilà à quoi nous a invité notre innovateur, et on le dit de plus en plus dans le discours professionnel. Nous assistons à une sorte de renversement copernicien, nous nous plaçons du point de vue du public, de ses besoins, de ses aspirations, et c'est comme cela que l'on peut concevoir des services innovants. La mission Innovation du Conseil général du Val d'Oise développe aussi cette démarche consistant à se placer du point de vue de

l'utilisateur, en utilisant le concept de *design thinking*, ou design de service. Le public c'est une masse, mais il est aussi segmenté. Le marketing a raison de segmenter le public, tout le monde n'a pas les mêmes besoins.

Si on s'adresse indifféremment à tout le monde on s'adresse à un public abstrait donc à personne en particulier. Mais il est aussi individuel, et la bibliothèque s'adresse à la masse mais aussi à l'individu, c'est un lieu de liberté collective mais aussi de liberté individuelle. Je cite souvent le beau livre de Virginia Woolf, *Une chambre à soi*, où elle expliquait pourquoi les femmes n'écrivaient pas prises par leurs tâches au service de la famille, elles n'avaient jamais un lieu à elles. Eh bien la bibliothèque, pour les individus, peut être un lieu à soi, un espace de liberté individuelle.

Je déteste l'expression « conquête des publics » Qu'est-ce que c'est que cette démarche coloniale ? On n'a pas à conquérir les publics, on leur propose des services, si cela leur convient tant mieux. Les bibliothèques ne sont pas des boutiques qui auraient à accroître leur part de marché. Je n'ai rien contre les boutiques qui ont leur légitimité, mais nous sommes dans un contexte de politique publique, c'est autre chose. Je refuse par exemple la notion de produit d'appel qui consiste à proposer des services dans l'espoir que les gens vont passer à autre chose, plus légitime à nos yeux. Parfois même on justifie les jeux vidéo comme cela : c'est pour faire venir les jeunes. Il est bien que le service public offre des services aux jeunes, c'est légitime en soi. J'ai proposé un jour la formule « un service est un service » , ce n'est pas une ruse pour appâter le chaland et lui proposer autre chose, si vous le proposez c'est qu'il est légitime dans un cadre de service public.

Une autre expression courante dans le discours professionnel que je n'aime pas non plus, c'est « fidéliser le public ». Plus une bibliothèque est poreuse avec la société, plus elle a également d'usagers occasionnels, c'est très bien comme cela. Vivent les infidèles ! Sinon on construit ses services uniquement pour de fidèles, comme des théâtres font avec les abonnés. On a une bibliothèque qui sélectionne les usagers qui lui sont adaptés. Plus on a d'usagers qui ne sont pas tout à fait satisfaits, plus cela montre qu'on est de plein pied avec la population dans toute sa diversité.

T

La lettre T représente les **Territoires**. Ils sont de deux sortes : le territoire des gens et le territoire des pouvoirs. Le territoire des gens, c'est, comme l'avait dit Bernard Kayser, grand géographe du territoire rural disparu trop tôt, « *un portefeuille de réseaux* ». Sur un territoire on a une superposition de gens qui ont des rayons de mobilité différents. Par exemple, une bibliothèque municipale

n'a pas pour vocation d'accueillir tous les habitants de la commune, ça ne marche pas comme ça. Il y a une complémentarité sur un territoire entre des lieux de proximité et des lieux plus attractifs qui vont être intéressants pour certains publics mais pas tous. C'est cette coexistence complexe qui fait le service, qui fait le réseau. C'est donc en réseau et en territoire complexe qu'on sert le public. Et puisque les gens forment un territoire, autant que l'organisation aussi soit territorialisée. C'est pourquoi l'intercommunalité, c'est mieux que la commune pour organiser les bibliothèques, et c'est pourquoi le département peut jouer un rôle de même que la région.

G

Ce qui est très important pour comprendre la population, c'est le phénomène des **Génération**s. Je vais encore rendre un hommage au ministère de la Culture avec ses « PCF », ce qui veut dire Pratiques Culturelles des Français. Dans la dernière livraison de cette enquête périodique, ma page préférée présente un tableau des pratiques culturelles et de lecture par génération, sexe et milieu socio-culturel. On y voit comment on passe de la télévision hégémonique ou de l'imprimé média central, pour les générations nées avant-guerre, à la culture d'écran au cumul des modes d'accès pour les moins de 30. ans Ce qui est important, ce ne sont pas les classes d'âge, ce sont les générations parce que qu'elles vont conserver en vieillissant l'essentiel de leurs pratiques. Nous sommes en train de changer de monde. J'avais montré ce tableau lors d'une formation de bénévoles de bibliothèques rurales et cela leur parlait tout à fait. Ne disons pas « ah c'est malheureux », « ah les jeunes ne lisent plus » (comme s'il n'y avait rien à lire sur les écrans), ne confondons pas la fin d'un monde avec la fin du monde, mais voyons la société telle qu'elle est et telle qu'elle évolue au fil des générations.

R

La lettre R représente les **Réseaux sociaux**. L'expression n'existait pas quand j'ai commencé ma carrière. Entendons bien le mot « social » dans toute sa force au sens anglo-saxon : « sochôle ». C'est d'abord un phénomène social et non institutionnel. Selon la règle des « 90-9-1 » mis en image par le Danois Jacob Nielsen, il y a dans un réseau social 90% de chalands qui regardent passer, qui sont les consommateurs passifs, 9% de contributeurs intermittents et 1% de contributeurs absolument effrénés. C'est comme ça que ça marche, et ce n'est pas grave. Je considère d'ailleurs que ce n'est pas une loi spécifique aux réseaux sociaux née avec le Web 2.0, c'est peut-être, dans le contexte d'une société démocratique, une sorte de constante anthropologique sur la participation citoyenne. Si vous n'avez pas ce pourcentage d'intermittents et de grands

contributeurs, la société est immobile, c'est cette participation minoritaire qui la fait bouger et ce ne sont pas toujours les mêmes au fil du temps ou selon les sujets. Donc si vous mettez en place des réseaux sociaux, soyez réaliste, ce n'est pas 100% de contributeurs que vous obtiendrez, on ne s'entendrait d'ailleurs plus, c'est l'inverse, 90% des contributions sont faites par 1% des usagers. Il en est ainsi du hashtag « adbdp2012 » lancé sur Twitter pour ce congrès. Nous n'avons été que quelques contributeurs présents et nous même un contributeur qui participe à distance, Xavier Galaup. Et n'oublions pas qu'il y a comme une contradiction entre les réseaux sociaux et les institutions. Celles-ci peuvent les utiliser pour diffuser de l'information de façon verticale, mais c'est la libre participation horizontale qui demeure dans leur nature.

A

A comme **Associations**. Dans mon cheminement, j'ai rencontré, les associations professionnelles, qui ont beaucoup compté pour moi. Il y en a dans le domaine des bibliothèques un certain nombre, dont l'ADBDP qui nous réunit ici, ou l'ABF. Il y a même une fédération, l'IABD. L'association pourrait être un regroupement corporatiste. Il se trouve heureusement que non. Le corporatisme, c'est le fait d'être autocentré et de définir soi-même son utilité. Les associations sont des lieux de réflexion collective et d'action. Elles sont actives dans notre secteur d'activité, c'est un métier qui sait être terriblement en réseau. Collectivités locales, acceptez ce phénomène et quand vos agents participent aux activités associatives, ne considérez pas cela comme une perte de temps : vous avez des retours sur investissement en termes d'information, de compétence, de largeur de vue. Les bibliothécaires ont même une fédération européenne, Eblida, et une internationale, l'Ifla. Il y a aussi des associations d'élus et de collectivités, comme l'ADF (Assemblée des départements de France), l'AMF (association des maires de France) ou la FNCC (Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture). Il y a des relations entre associations professionnelles et associations d'élus et nous portons souvent des dossiers ensemble auprès du pouvoir exécutif ou législatif.

T

J'ai rencontré un mot que j'ai fini par détester et trouver absolument inadéquat, c'est le mot **Tutelle**. Quand on a une tutelle, c'est qu'on est dans un rapport d'extériorité subie. Nous sommes des agents de collectivités, nous relevons d'une autorité hiérarchique et d'une autorité politique. Le corporatisme, la technocratie, ce sont les professionnels qui pensent qu'ils ont le pouvoir légitime. Le pouvoir légitime en France, ce sont les élus, qui le tiennent du suffrage universel, et c'est dans ce cadre que nous travaillons. La bibliothèque est un service parmi d'autres

de nos collectivités et nous travaillons dans le cadre d'une politique plus globale. Et ne confondons pas le partenariat qui concerne les autres (associations, autres organismes) et la transversalité qui consiste à travailler avec d'autres services de la même collectivité.

P

Nous en venons à la lettre P comme **Politiques publiques** J'ai fini par être de plus en plus sensible au fait que notre travail ne pouvait être conçu que dans le cadre de « politiques publiques ». Par cette expression un peu étrange (y aurait-il des politiques privées ?), nous désignons des politiques qui peuvent être énoncées et dont on peut ensuite évaluer les résultats. Notre travail, c'est de contribuer à la conception des politiques publiques et à leur exécution. Ces politiques publiques ont pour effet de développer des services publics. Chacun jour son rôle : le politique, à partir d'une vision, définit des objectifs politiques, avec éventuellement la participation de professionnels dans le cadre de l'aide à la décision. Les professionnels peuvent aussi participer à leur traduction en objectifs opérationnels. Leur mise en oeuvre provoque des impacts que nous pouvons analyser pour contribuer à redéfinir les objectifs en fonction de ce qui s'est réellement passé. Il y a parfois des conceptions de l'action publique selon lesquelles tout ce qui n'est pas conforme aux objectifs est considéré comme du détournement. Vivent les détournements, heureusement que les usagers détournent ce qu'on leur propose. Ils inventent des usages, cela permet souvent d'enrichir les objectifs politiques. Nous sommes dans l'exécution et nous sommes là pour proposer aux politiques des analyses. Si on ramène notre travail à une simple mise en oeuvre technique, rien ne fait sens, Ce n'est pas mélanger les rôles, qui sont absolument spécifiques, du professionnel et de l'élu, que de considérer que le professionnel peut participer à la conception et à la mise oeuvre intelligente des décisions. L'enfermement dans la technique coupe du véritable sens de l'action, qui relève des politiques publiques.

Un mot sur les politiques publiques culturelles, qui ont leur spécificité. Elles se déploient à mon sens autour de deux pôles bien distincts. Le premier, c'est l'aide à la création. Sans l'action publique la création ne peut pas se développer aussi bien. Ce n'est pas nouveau, c'est Fouquet avec La Fontaine, Louis XIV avec Lully ou Molière, etc.. Jadis les puissants, aujourd'hui les politiques publiques, aident la création. Or la nature de celle-ci est de s'imposer à un public qui ne l'attendait pas. Donc, quand on fait de l'aide à la création, on ne fait pas de l'audimat, on ne doit pas en faire. C'est la noblesse de l'action publique d'aider à la création dans sa brutalité, c'est un système qui impose des surprises. Mais il y a un deuxième pôle, c'est la prise en compte de l'attente des publics, de ses besoins, de ses aspirations. C'est autre chose. Si on trahit la création par l'audimat, on la

pervertit. Si on enferme la prise en compte des publics dans la seule problématique de l'aide à la création, on trahit une mission d'intérêt public. Les bibliothèques ont à faire avec l'aide à la création mais elles sont davantage du côté de l'aide au public. Il y a une forte contradiction entre ces deux logiques, elles ne sont pas cohérentes, et c'est très bien comme cela, faisons vivre cette incohérence. Toute la richesse de l'action publique culturelle se nourrit des tensions entre ces deux pôles qui ne sont pas cohérents entre eux. Je comprends d'ailleurs de moins cette admiration qu'on a pour la cohérence, qui est une fermeture à l'autre et à l'avenir.

M

Derrière la lettre M se cache le **Millefeuille**, un de mes gâteaux préférés. Nous sommes dans une nouvelle phase de ce qui a été nommé « réforme territoriale » : c'est « l'acte III de la décentralisation ». Nous représentons un cas extrême, puisque nous avons la bibliothèque à tous les étages, de la commune à l'Etat en passant par l'intercommunalité, le département et, dans une certaine mesure, la région. Quel est le rôle de chaque étage ? C'est là où j'en arrive à un de mes termes favoris...

S

On peut considérer que les prémisses de cette idée ont été formulées par Aristote, puis Thomas d'Aquin. C'est finalement Johannes Althusius (1557-1638), juriste calviniste allemand, qui a formalisé un concept essentiel pour l'Union européenne, le principe de **Subsidiarité**. La subsidiarité, qu'est-ce que cela veut dire ? On réserve à un certain niveau d'organisation et de pouvoir ce qu'il sera le plus efficace de faire à ce niveau et pas le reste. Nous pouvons en tirer une clef de répartition entre différents types de collectivité, ce qui peut justifier qu'on trouve de la bibliothèque à différents étages. On peut ainsi définir de façon adaptée au contexte local et à la politique publique librement déterminée, ce qu'un Conseil général a à faire avec la lecture publique, ou avec les bibliothèques. Ce que le département a à faire de plus utile, c'est qui, organisé à l'échelle départementale va être le plus efficace.

Ce principe de subsidiarité s'applique aussi aux bibliothèques en elles-mêmes. La bibliothèque est là pour faire ce qui serait moins bien fait s'il n'y en avait pas. On ne raisonne pas sur une mission autoproclamée, sur une essence abstraite (« il est dans la nature de la bibliothèque de... »). On est dans l'utilité publique, dans l'intérêt public. Et finalement toute l'action publique se justifie ainsi, par la subsidiarité : si elle n'était pas là, la société irait moins bien.

Épilogue

Finalement, une bonne organisation de la lecture publique a beaucoup à voir avec l'**Égalité** : l'accès, le maillage territorial, la lutte contre la fracture numérique, l'attention aux personnes empêchées ou handicapées, etc. Il s'agit de contribuer à l'égalité d'accès au savoir, à la culture, au divertissement (les frontières ne sont pas étanches entre ces trois réalités).

Mais cela a aussi beaucoup à voir avec la **Liberté** : liberté collective et liberté individuelle que facilitent nos « troisième » lieux, nos services, nos ressources..

Et puis, avec nos lieux sociaux, avec le brassage et la cohabitation que permettent nos espaces publics, physiques ou virtuel, nous contribuons un peu à favoriser la **Fraternité**.

Liberté, égalité, fraternité : méfions-nous un peu, cela tombe trop bien, sur une formule très franco-française, la devise de notre République. Mais on peut lui conférer une valeur universelle.

Et finalement cela vaut le coup de faire des efforts et qu'il y ait des professionnels qui travaillent pour que ces trois valeurs progressent.

Je vous remercie de votre attention.

[Site professionnel de Dominique Lahary](#) > [Dits et écrits](#) > [Interventions pour l'ADBDP](#)