

## Aux frontières de deux métiers : les compétences communicationnelles en jeu dans les bibliothèques

Valérie Lépine et Marie-France Peyrelong

---



### Édition électronique

URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3730>  
DOI : 10.4000/  
communicationorganisation.3730  
ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2012  
Pagination : 63-73  
ISBN : 978-2-86781-821-9  
ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Valérie Lépine et Marie-France Peyrelong, « Aux frontières de deux métiers : les compétences communicationnelles en jeu dans les bibliothèques », *Communication et organisation* [En ligne], 41 | 2012, mis en ligne le 01 juin 2015, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3730> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3730

---

Ce document est un fac-similé de l'édition imprimée.

© Presses universitaires de Bordeaux

## Aux frontières de deux métiers : les compétences communicationnelles en jeu dans les bibliothèques

Valérie Lépine<sup>1</sup>, Marie-France Peyrelong<sup>2</sup>

La mise en place de la RGPP, de la LOLF, de la LRU, des RCE<sup>3</sup> témoigne des mutations en marche dans les fonctions publiques en France au cours des années 2000. Ces mutations se mettent en place à des rythmes variés selon les échéances réglementaires, et transforment en même temps que les organisations, les pratiques des acteurs du terrain, parfois jusqu'à leurs métiers.

En effet, les métiers ainsi que la manière dont les individus engagent leur identité – tant professionnelle que privée – subissent des transformations plus ou moins anxiogènes en fonction de leur mise en actes et de la communication qui les accompagne. Les mutations en cours conduisent les managers acteurs de ces changements à réinterroger les valeurs qui sous-tendent les notions fondatrices de la fonction publique dans les établissements qui relèvent de l'État ou du territoire.

Dans le cadre d'une recherche engagée depuis 2009 sur le nouveau management public (NMP)<sup>4</sup>, nous interrogeons les modalités communicationnelles de ces transformations par rapport aux valeurs du service public. Bien que l'accent de ce numéro soit mis sur les communicants professionnels, il nous paraît important d'apporter un éclairage connexe, en

1 Valérie Lépine est maître de conférences en SIC à l'Université Pierre Mendès France-IUT2. Membre du Gresec, elle interroge les communications organisationnelles au prisme des problématiques portées par le déploiement des Tics, les dynamiques de recomposition liées au Nouveau Management Public, les réarticulations entre compétences managériales et compétences communicationnelles ; valerie.lepine@iut2.upmf-grenoble.fr

2 Marie-France Peyrelong est maître de conférences à l'École Nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques (enssib). Membre du laboratoire Elico ses recherches portent sur les médiations en œuvre dans les partages et la circulation de l'information et des connaissances, le travail collaboratif, l'oral et l'écrit dans les organisations, les questions de reconnaissance au travail liées au nouveau management public ; marie-france.peyrelong@enssib.fr

3 RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques, LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finances ; LRU : Loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités ; RCE : Responsabilités et Compétences Élargies.

4 Nous reprenons les termes de Nouveau Management Public évoqués par C. Hood en 1991, plus fréquemment utilisés que ceux de Nouvelle Gestion Publique. Les transformations sont caractérisées par « l'accent porté sur les résultats (efficacité et qualité de service), [la] remise en cause des structures centralisées et hiérarchiques et [l']ouverture aux enjeux externes » (Desmarais, 2008 : 659).

considérant le travail communicationnel des décideurs ou de cadres sans expertise identifiée en matière de communication. Il s'agit de mettre en évidence l'inscription de cette mission de communication dans les pratiques de management et les biais par lesquels elle est sollicitée, demandée, convoquée dans ces mutations.

Cette contribution invite donc à mettre en regard et de façon dialectique les activités et les compétences, qui relèvent de la communication et qui se distribueraient de part et d'autre d'une frontière qui démarquerait, c'est notre hypothèse, les missions des cadres : d'un côté, les professionnels des bibliothèques dans le cadre de cette recherche, et les professionnels ou spécialistes de la communication publique, de l'autre côté.

Cette analyse s'appuie sur une étude comparative des référentiels de ces deux domaines ainsi que sur trente-deux entretiens réalisés dans des bibliothèques universitaires ou de collectivités territoriales. Dix-sept entretiens ont été menés auprès de conservateurs, pour la plupart directeurs d'établissements, complétés par quinze entretiens de chargés de communication dans les bibliothèques. La première vague d'entretiens réalisés à partir de 2009 était centrée sur les changements majeurs intervenus dans les bibliothèques comme conséquences ou manifestations de ce nouveau management public. La seconde vague réalisée en 2012 concernait plus spécifiquement le rôle de la communication dans la gestion des mutations en cours. Dans ce dernier corpus, seules quatre personnes sont des professionnels de la communication, les autres sont issues de la filière bibliothèque. Cette fonction communication, identifiée en tant que telle sur l'organigramme, semble être relativement récente<sup>5</sup>. Témoins de cette préoccupation grandissante, des sessions dans les cursus de formation initiale ou continue des bibliothécaires sont centrées sur la communication et cette fonction a fait l'objet d'une manifestation professionnelle importante, le congrès annuel de l'ABF<sup>6</sup> en 2011.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à mettre en évidence ce que le changement lié aux réformes de la fonction publique implique comme redéfinition des enjeux et des missions de communication pour les bibliothèques universitaires et municipales pour nos interlocuteurs.

Dans un deuxième temps, nous proposons de rendre compte des compétences communicationnelles attendues des cadres des institutions publiques en pointant les écarts ou les rapprochements entre les missions et activités relevant de la communication telles qu'elles figurent dans les référentiels destinés aux professionnels des bibliothèques d'une part, des professionnels de la communication d'autre part. Puis nous verrons comment

<sup>5</sup> Rarement identifiée comme service dans les organigrammes, cette fonction est souvent associée à d'autres missions (actions culturelles, valorisation, formation). Il n'existe pas à notre connaissance d'enquête quantitative recensant le nombre de chargés de communication dans les bibliothèques.

<sup>6</sup> ABF : Association des Bibliothécaires de France.

les dynamiques professionnelles intègrent ces nouvelles compétences du point de vue des acteurs eux-mêmes.

### **Mutations et communication**

L'inscription de la bibliothèque dans un contexte territorial ou universitaire influe sur la manière dont sont ressenties les transformations du service public. Si la LRU et le passage aux RCE ont obligé les bibliothèques universitaires à « sortir de leur splendide isolement » pour reprendre l'image d'un de nos interlocuteurs, l'immédiateté de la relation avec le politique pour les établissements des collectivités territoriales est prégnante au point de rendre moins « lisible » l'impact, par exemple, de la RGPP. L'idée est que le sort de la bibliothèque municipale est lié à la sensibilité des élus à la dimension culturelle et que, au-delà des grandes réformes du service public, les choix sont avant tout ceux du maire. Les directeurs sont amenés à gérer avec une « rigueur créative » selon le mot de l'un d'entre eux.

Nous pouvons néanmoins voir des convergences dans les conséquences des évolutions, repérées comme importantes, dans ces deux types d'établissement et examiner les impératifs de communication qu'elles génèrent.

### **Affirmer la bibliothèque comme acteur de la communauté**

La fin des crédits fléchés, conséquence de la LRU et du passage au RCE pour les BU oblige à reconsidérer le positionnement de la bibliothèque et, d'une certaine manière, les rapproche de logiques en œuvre dans les bibliothèques municipales. D'une manière générale l'activité et le métier des bibliothèques sont ressentis comme méconnus. La bibliothèque est souvent perçue comme un équipement qui « tourne » tout seul, qui « fonctionne bien », et pour les BM c'est parfois tout ce que l' élu demandera aux directeurs. Il s'agit, dès lors, de montrer comment la bibliothèque constitue un acteur important de la ville ou de l'université, comment elle renforce leur image et ne se résume pas à être un équipement qui coûte cher en fonctionnement. Il faut être un acteur culturel mais aussi social pour la ville : « La bibliothèque comme lieu de convivialité, pour des élus qui sont peut-être moins bons lecteurs, ils se posent réellement la question, parce qu'ils ne connaissent pas, parce qu'ils ne viennent pas » (dir. BM) et être partie prenante de la formation des étudiants et de la valorisation de la recherche pour les bibliothèques universitaires. Cela se traduit, en particulier pour les directeurs de BU, par des relations accrues et directes avec le président de l'université, voire avec de nouveaux partenaires (municipalités, conseils régional ou général) à l'occasion de grands projets (création d'un nouvel équipement, ou extension de la bibliothèque par exemple). Il s'agit pour ces directeurs d'une activité nouvelle de forte présence, proche du lobbying, qui s'inscrit dans un marketing des services qui ne doit

pas pour autant se heurter à des valeurs métiers (Calenge, 2004)<sup>7</sup> et du service public (Gravier, 2003 ; Hondeghem, Vanddenabeele, 2005) construites en opposition à celles de la « cité marchande » (Boltanski, Thévenot, 1991).

Cet impératif de mise en visibilité de la bibliothèque se décline, pour les directeurs, de différentes manières : par le biais d'actions culturelles d'envergure liées aux collections, fortement publicisées et clairement inscrites dans une stratégie de communication, ou encore par une offre de services diversifiée et riche à faire connaître aux publics et aux décideurs.

### Entrer dans une culture de l'évaluation

Les directeurs des bibliothèques produisent de longue date des statistiques sur leur activité<sup>8</sup> avec ce sentiment assez consensuel qu'ils sont plutôt en avance dans cette pratique par rapport à d'autres services de l'université ou de la collectivité territoriale. Ce qui change fondamentalement, et c'est plus net pour les directeurs de BU, c'est l'inscription de cette activité dans une stratégie, avec un outillage qui relève maintenant « du management professionnel » : rendre compte de l'utilisation des budgets par rapport à des objectifs formalisés, mise en place de plus en plus fréquente en interne de tableaux de bord, création d'indicateurs d'activité. Les analyses se font dès lors plus précises, plus ciblées. La prudence est toutefois de règle concernant l'utilisation des chiffres et une attention extrême est apportée à la construction des indicateurs pour une activité dont la qualité échappe pour une bonne part à une mesure purement comptable.

Il s'agit alors de bien maîtriser la production et la communication de ces éléments et de les contextualiser dans la perspective des missions et des valeurs de service public (« pas la performance pour la performance, mais la performance au service du public ») auxquelles se réfèrent les personnels des bibliothèques. Il s'agit bien de réaliser ce travail « d'hypergestion » dont parle J. Taylor (1993:84-85) en interne comme en externe.

### Adapter l'organisation

L'autre changement vécu comme important est celui de la réorganisation des BU en structures plus transversales (pôle service aux usagers, pôle collections) qui casse l'organisation traditionnelle en sections disciplinaires (droit, lettres). Elle oblige « chacun à se resituer dans l'organisation et à se définir au niveau de sa pratique professionnelle ». La nouvelle organisation se prête mieux à une allocation dynamique des ressources, en permettant des mutualisations et des cohérences qui faisaient parfois défaut. Elles participent du mouvement

<sup>7</sup> Valeurs métiers évoquées tout au long de l'ouvrage coordonné par B. Calenge et résumées dans son blog : « Respect de la communauté et du partage [...] ; Affirmation d'une organisation et d'une structuration rigoureuses [...] ; Souci de la véracité [...] ; Exigence de la neutralité ». <http://bccn.wordpress.com/2012/03/25/les-bibliothecaires-cet-autre-patrimoine/>

<sup>8</sup> Enquête annuelle pour les bibliothèques universitaires (ESGBU) ; statistiques de l'ex Direction du Livre et de la Lecture (aujourd'hui Service du Livre et de la Lecture).

de rationalisation en œuvre dans le NMP. Ces fonctions transversales font de la communication un axe important de gestion et de motivation du personnel. C'est d'ailleurs à l'occasion de ces réorganisations internes que la fonction communication apparaît dans les organigrammes. Il a été moins question d'évolution en fonctions transversales dans les discours des directeurs de BM, mais plutôt de fonctionnement par groupes de travail transversaux, liés ou non à une démarche projet, rejoignant là leurs collègues de BU. Ces dynamiques engagent les équipes de direction à développer une communication plus fluide qui croise, non sans mal, les circuits hiérarchiques d'information, avec un nombre accru de réunions, la création d'intranet, d'espaces partagés de documents. Conduire le changement en interne consiste, pour le directeur, à mobiliser des compétences communicationnelles, devenues centrales vis-à-vis des équipes, à la fois argumentatives, pédagogiques et d'écoute : « mon rôle est d'expliquer comment est perçue la lecture publique à un moment T, quels sont les rapports avec l'adjoint, qu'est-ce qui se passe à la ville en ce moment, c'est très important surtout dans les périodes de crise pour expliquer qu'on n'est pas plus touché que d'autres, ou alors on l'est, mais de dire pourquoi [...] c'est un moment d'échanges avec les agents. Le but, c'est aussi qu'ils prennent la parole » (dir. BM). C'est également s'appuyer sur les entretiens d'évaluation professionnelle (perçus comme espaces de dialogue et d'ajustement entre projection professionnelle individuelle et objectifs de l'établissement) et utiliser les formations des personnels comme leviers. Particulièrement dans des contextes de changement, la fonction communication interne lorsqu'elle existe joue, au-delà de la diffusion de l'information, le rôle d'alerte sur les inquiétudes des personnels, et leur déstabilisation.

### **La communication des bibliothèques : un territoire et des missions aux frontières disputées**

#### **Des référentiels métiers dans lesquels la communication traverse de nombreuses activités**

Une autre façon de prendre la mesure de l'importance accordée à la communication dans l'action des managers des organisations publiques peut consister à en caractériser la place dans les textes qui sont produits et adoptés comme références partagées au sein d'un corps de métiers. Les référentiels de métiers, de postes, de fonctions ou encore de compétences ont pour vocation de décrire les tâches principales et secondaires associées à des grands types d'activité identifiées et suffisamment reconnues pour en établir la description. L'analyse de ces documents, généralement issus d'une concertation auprès des professionnels occupant les métiers et fonctions décrits, permet de mettre en évidence les éléments visibles et légitimants d'une activité professionnelle. Le

repérage effectué, sans être exhaustif, s'appuie sur les principaux référentiels de métiers destinés aux personnels des bibliothèques : ceux du CNFPT<sup>9</sup> (Répertoire des métiers territoriaux), de la DPMA<sup>10</sup> (Référentiel de la filière des bibliothèques : Bibliofil') ; le référentiel de l'association Communication Publique (Zémor, 2008).

Si l'on s'en tient aux grandes catégories des fonctions d'encadrement ou de responsabilité (cat. A) des bibliothécaires et conservateurs, on constate que les différents descriptifs des missions, activités et compétences incluent quasiment systématiquement des dimensions communicationnelles qui sont inextricablement mêlées au cœur des missions des bibliothèques. Elles sont notamment directement liées aux « facteurs d'évolution » recensés dans les fiches CNFPT tels que la « concurrence accrue de l'offre de loisirs et d'information » ou « la progression des besoins et du niveau d'exigence des publics face à l'information et des décideurs et du citoyen face à l'action publique ». Cette orientation des métiers des bibliothèques a pour conséquence de renforcer considérablement les activités qui inscrivent de manière pertinente et identifiée ces organisations dans des actions de communication publique<sup>11</sup> et de services rendus aux publics, bien au-delà des activités anciennes de valorisation des collections ou de médiation culturelle. Ainsi, parmi les activités principales de leur métier (Bibliofil') le directeur de bibliothèque doit « participer au dispositif de communication interne et externe de l'établissement ou de la collectivité » et « mettre en œuvre des actions de valorisation de la politique générale de la bibliothèque ». Il est responsable de « l'image » de l'établissement et contribue à « développer une stratégie de communication institutionnelle et interne ». De même, le bibliothécaire doit parmi ses compétences (CNFPT - fiche N°2/D/30) maîtriser les « techniques et outils de communication », les « techniques de médiation et de gestion de conflits », de « négociation », d'« animation » ; il doit « organiser des expositions et des événements culturels », « communiquer auprès de publics cibles et animer des débats publics ».

Les missions d'encadrement impliquent aussi sur le versant de la communication interne et managériale des compétences (Bibliofil') pour « manager et conduire des changements » traduits en savoir-faire opérationnels qui mobilisent des capacités communicationnelles fortes :

9 CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

10 DPMA : Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration (ministère de l'Éducation nationale).

11 La communication publique peut être considérée comme activité organisationnelle des institutions publiques qui vise « des objectifs d'information (donner le sens d'une action), de promotion (agir sur les perceptions du public), de socialisation (diffusion de valeurs et de modèles de comportement). » (Bessières, 2009). À ce titre elle mobilise des compétences et des outils qui peuvent rejoindre partiellement ceux de la communication marketing. Par ailleurs, comme activité d'élaboration et de légitimation de l'action publique en elle-même, elle intègre des dimensions consultatives, participatives et représentatives qui lui sont propres (Zémor, 2008, Gardère, Lakel, 2009).

« faire partager et adhérer », « faire circuler les informations [...] animer des réunions d'équipes », etc.

La même lecture des référentiels, appliquée aux emplois spécialisés dans la communication (directeur ou chargé de la communication), révèle outre les aspects directement liés aux langages et techniques propres à la communication, des enjeux plus spécifiques de la communication publique. Ainsi le professionnel de la communication doit-il se porter « garant du respect des règles en matière de transparence, d'échanges et de partage d'information d'utilité publique et de l'image de la collectivité » ; il « participe à la définition de la stratégie de promotion et de valorisation du territoire ». Plus largement, la communication tend à être positionnée comme constitutive de l'action publique et non plus comme simple outil de promotion et de valorisation de cette action publique (cf. *Cahiers de l'association Communication Publique*, N°4-07/11). Dans ces référentiels dont la vocation est à la fois descriptive et prescriptive de l'activité professionnelle, on voit les frontières se brouiller, se croiser ou se superposer entre les périmètres d'activités des professionnels des bibliothèques et ceux des communicateurs. Ces documents ne sont cependant pas, loin s'en faut, des témoins de l'activité des professionnels qu'ils prétendent représenter, d'où la nécessité de se référer en contrepoint à la perception et aux discours des individus qui assument les fonctions ou métiers mis en écrit.

### **Des dynamiques professionnelles aux prises avec les enjeux de communication de plus en plus présents**

Les discours des bibliothécaires confortent largement cette porosité des frontières entre cœur de métier et activités de communication, en particulier à travers la description du périmètre et des activités de la « mission » ou fonction communication. Cette mission, majoritairement orientée vers des publics externes, est exercée tantôt par des professionnels spécialisés de la communication (souvent issus du journalisme ou de l'édition dans notre échantillon), sur des emplois de la filière administrative ; tantôt, et cela semble plutôt la règle, par des bibliothécaires ayant évolué vers cette fonction, sur des emplois de la filière culturelle. Cette situation est en partie le résultat des arbitrages gestionnaires qui autorisent plus facilement les recrutements sur un emploi de la filière culturelle plutôt que de la filière administrative. De sorte que lorsque la communication des bibliothèques se professionnalise c'est-à-dire s'officialise dans un emploi pérenne, comme fonction identifiée dans un organigramme, et qui tend à se définir comme spécialisation professionnelle revendiquée par les acteurs eux-mêmes (Dubar, Tripier, 2005), c'est paradoxalement encore le plus fréquemment avec des professionnels des métiers du livre. Du coup ces professionnels mobilisent dans leur approche de la communication des activités de leur métier d'origine en les réinterprétant au regard des nouveaux enjeux liés à l'accueil des publics d'une part, et au travail



de légitimation des bibliothèques et Services communs de documentation dans l'action culturelle et territoriale, d'autre part.

Ainsi la communication apparaît-elle comme constitutive des activités de médiation, d'animation culturelle ou encore de valorisation. Le travail de médiation entre les ressources documentaires, les services et les usagers est interprété comme un travail de construction d'une relation spécifique avec des publics qui justifient une adaptation des modalités de communication et des supports d'information. L'animation culturelle est devenue un véritable enjeu de visibilité et de légitimation des politiques culturelles portées par les collectivités territoriales. Ces actions doivent nourrir un positionnement, une image : il s'agit pour les établissements, comme le souligne Bessières (2009), de se faire connaître (identification) et reconnaître (légitimation). Au plan pratique, l'organisation d'événements, de conférences, de lectures publiques ou d'expositions mobilise aussi des compétences de scénarisation, de mise en signes et en sens, caractéristiques du champ d'expertise des communicateurs. Enfin, le travail de valorisation des collections et des services exige une connaissance fine des fonds, des publics et de leurs attentes et justifie pleinement l'intervention d'un professionnel bibliothécaire. D'un autre côté, cette valorisation intellectuelle passe aussi par une maîtrise avancée des techniques concrètes de mise en valeur : amélioration de la signalétique, création de supports d'information (plaquettes, brochures, sites internes) attrayants et en phase avec les codes culturels et sémiotiques des différents publics visés.

La mission ou fonction communication dispose d'un périmètre d'une ampleur éminemment variable selon qu'elle a été créée au sein d'une des missions originelles susmentionnées avant de s'autonomiser ou selon qu'elle a émergé comme fonction support, voire comme « prestataire de services » ayant vocation de n'apporter que sa boîte à outils aux activités de médiation, valorisation, animation constitutives du métier de bibliothécaire. Deux grandes tendances se dégagent en fonction des modes d'appropriation des enjeux de communication par les directeurs et les cadres des établissements. Dans le cas où la direction a une vision des enjeux stratégiques de la communication bien relayée et acceptée en interne au regard des nouvelles pressions issues des modalités d'évaluation des politiques publiques (indicateurs de bonne gestion de l'argent public, efficacité de l'action publique et de la satisfaction des usagers), la communication, comme mission de première importance, est dotée de moyens humains et organisationnels favorables à une professionnalisation de la fonction. La reconnaissance de sa valeur ajoutée et de sa contribution à la construction du projet d'établissement et du positionnement dans l'espace public territorial est alors mieux assise. En revanche, dans le cas – assez fréquent – où persiste une vision de la communication entachée de connotations, publicitaires ou marketing, négatives, la fonction communication reste cantonnée à la production d'outils.

C'est alors parfois le directeur lui-même qui préempte le travail de réflexion stratégique et relationnel de communication au plus haut niveau.

## Conclusion

Au final, le paradoxe est celui d'une communication dont les enjeux s'amplifient et deviennent considérables dans le contexte du nouveau management public, mais qui suit des trajectoires de professionnalisation extrêmement hétérogènes. Les missions de communication sont plus souvent portées par des bibliothécaires et conservateurs qui admettent être moins outillés techniquement à la communication que des communicateurs spécialisés. Parallèlement, de manière récurrente, la connaissance de la culture « bibliothèque » est vue comme nécessaire et le fait d'avoir « quelqu'un du sérail » est jugé facilitant pour l'acceptation de cette fonction dont les activités précises et les compétences demeurent parfois floues. Derrière l'idée évoquée à plusieurs reprises par nos interlocuteurs d'une « double compétence » ou d'un « profil mixte » filière culturelle (bibliothèque) et communication, se posent d'importantes questions relatives à la formation de ces professionnels. Les trajectoires observées et les opportunités d'emplois rendent possibles des mobilités : des bibliothécaires peuvent devenir des communicateurs et des communicateurs sont amenés à prendre en charge la communication d'établissements relevant des valeurs et d'une culture de service public. La formation des uns comme des autres a évolué aux cours des dernières années : d'un côté la communication et le management sont entrés dans les cursus de formation des bibliothécaires et de l'autre côté, se sont multipliées les formations universitaires spécialisées en communication publique. Les effets de ces évolutions commencent à être perceptibles auprès des nouvelles générations plus averties des enjeux de communication. Ces enjeux sont certes liés à des bouleversements dus aux différentes réformes accompagnant le NMP mais aussi au renouvellement des pratiques d'information et de communication des usagers, ainsi qu'aux attentes multiples à l'égard de toutes ces institutions qui incarnent la conception du service public en France.



## BIBLIOGRAPHIE

BESSIÈRES D., « La professionnalisation de la communication publique : des normes de la légitimation du métier à la constitution d'identité disciplinaire », *17ème Congrès de la SFSIC « Au cœur et à la lisière des SIC »*, Dijon 23-25 juin 2010.

BESSIÈRES D., « La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels », *Communication & Organisation*, n°35, 2009, , p. 14-28.

CALENGE B. (dir.), *Le métier de bibliothécaire*, Paris, Éd. du Cercle de la Librairie, 2004, 314 p.

BOLTANSKI L., THÉVENOT L., *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 483 p.

BREWER G.A., « Building social capital: civic attitudes and behavior of public servants », *Journal of Public Administration Research & Theory*, 2003, vol. 13, n°1, p. 5-26.

DESMARAIS C. « Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques ? », *Revue française d'administration publique*, 4, n° 128, 2008, p. 659-664.

DUBAR C., TRIPIER P., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 2005, 2ème éd., 283 p.

GARDÈRE E., LAKEL A., « Repenser la communication des organisations publiques », *Communication & Organisation*, n°35, 2009, p. 7-12

GRAVIER M., « D'une loyauté à l'autre. Eléments d'analyse sur le statut de la fonction publique européenne (1951-2003) », *Politique européenne*, n°11, 2003, p. 79-98

HONDEGHEM A., VANDDENABEELE W., « Valeurs et motivations dans le service public, Perspective comparative », *Revue française d'administration publique*, n°115, 2005, p. 463-479

PERRY J. L., HONDEGHEM A., « Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future », *International Public Service Motivation Research Conference*, Indiana, June 7-9 2009 [http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Perry\\_Hondeghem\\_Wise.pdf](http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Perry_Hondeghem_Wise.pdf) (consulté le 05/04/10).

ROUBAN L., « Les valeurs et les cultures sociopolitiques des cadres en Europe », in GROUX G., COUSIN O. (dir.) *Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres, Les cahiers du GDR Cadres 2005-10*, Actes de la journée du 15 décembre 2005, p. 97-113.

TAYLOR J.R., « La dynamique de changement organisationnel. Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication & Organisation*, n°3, 1993, p. 51-93.

ZÉMOR P., *La communication publique*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2008, 128 p.

**Résumé :** Les bibliothèques municipales ou universitaires sont confrontées aux réformes successives des fonctions publiques. Ces changements impactent les organisations en imposant plus de transversalité dans le fonctionnement et, pour les personnels, ils questionnent les finalités du métier et les activités professionnelles. Les impératifs gestionnaires du Nouveau Management Public accroissent les enjeux de visibilité et de légitimation de l'action publique. Pour y répondre les bibliothèques doivent déployer de véritables stratégies de communication interne et externe ; or la mission de communication requiert des compétences nouvelles et spécialisées. Cette contribution, à travers l'analyse des référentiels de métiers et d'une trentaine d'entretiens approfondis, montre l'oscillation de la communication aux frontières des métiers qui départagent professionnels des bibliothèques d'une part, spécialistes de la communication d'autre part. Les compétences communicationnelles croisent celles liées à la médiation, la valorisation ou l'animation culturelle traditionnellement au cœur du métier des bibliothèques.

**Mots-clés :** Bibliothèques, cadres, communication managériale, compétences communicationnelles, management, Nouveau Management Public (NMP).

**Abstract :** *Public and research libraries are facing a wave of reforms of the French public administration, often gathered under the terms of New Public Management. These evolutions are changing the management of the libraries through the implementation of more transversality. They also lead to question the set of values underlying the missions. Legitimacy and visibility are at stakes with the NPM, and libraries have therefore to develop communicational strategies both inside and outside the organization. A comparative analysis of professional codes of librarians on one side and of professional communicators on the other side, and thirty interviews of professionals in libraries show how communication sways between core competencies of these two professional fields.*

**Keywords :** *Libraries, managers, managerial communication, communicational competencies, management, New public management (NPM).*

