

Rompres avec le schéma traditionnel : objectifs/moyens/évaluation, partir des pratiques, fort diverses et méconnues, et se donner les moyens de les analyser, tels sont les principes présidant à l'animation et à la formation des quelques 320 animateurs des Bibliothèques Centres Documentaires des écoles élémentaires de la Ville de Paris dont le Centre Paris Lecture a la charge.

Livres, discours et animateurs BCD en réseau...

À Paris, il existe un réseau de plus de 320 animateurs répartis dans des BCD d'écoles élémentaires. Ce réseau, d'ailleurs, s'élargit ces derniers mois avec les Espaces Premiers Livres pour les écoles maternelles.

Tous réunis, cela fait impression. Disséminés et dispersés le malaise peut s'emparer d'eux. Et ils sont nombreux à se plaindre de cet isolement et de ce qui est une des conséquences de cette situation : la non-reconnaissance de leur travail. Il est vrai qu'en étant éparpillés dans chaque école, il est difficile de « faire corps ».

D'autant plus difficile que la diversité est de mise. Les origines, les expériences, les motivations sont très disparates. Et même si un stage de formation initiale tente de mettre en place une cohérence pédagogique ou professionnelle dans le réseau, certaines caractéristiques portées par les animateurs ne créent pas (heureusement) l'homogénéité que l'on pourrait rencontrer dans d'autres professions. Cette diversité est une richesse mais aussi un obstacle à la reconnaissance que réclament les animateurs BCD.

Depuis presque deux ans, pour notre part, nous tournons et retournons ces constats maintes fois répétés pour tenter d'y trouver un remède, une solution.

Comment appréhender la demande de reconnaissance ?

J'envisagerai deux types de motivations derrière la demande de reconnaissance :

■ Le sentiment personnel que l'on a de bien faire son travail sans que cela soit perçu par les autres partenaires, le public, l'environnement, l'institution. Demande donc de remédier

à une certaine injustice qui pourrait se traduire dans des paroles ou des attitudes.

■ Le sentiment corporatiste qui envisage que la technicité mobilisée et les effets dans la réussite scolaire des enfants doivent se traduire en espèces sonnantes, trébuchantes et statutaires.

Reconnaissance statutaire

C'est une bataille qui relève de négociations entre syndicats et employeurs. Elle ne peut être du ressort de la structure Centre Paris-Lecture.

À travers le dispositif de formations initiale et continue, nous participons à l'évolution des pratiques des animateurs vers plus de qualité et d'efficacité. Il va de soi qu'une analyse de plus en plus fine des pratiques, avec les animateurs BCD eux-mêmes, est un élément essentiel dans l'amélioration du potentiel professionnel des membres du réseau. Le savoir qui découle de ce travail d'analyse peut aussi permettre aux membres de ce réseau d'entamer des discussions et négociations avec l'employeur principal dès lors qu'ils arrivent à définir une spécificité technique telle qu'elle nécessite une revalorisation statutaire. Mais cette phase ne relève pas de la mission attribuée au Centre Paris-Lecture.

Travailler à l'analyse de ce que l'on fait pour mieux faire est notre principal souci. Que ce travail amène les différents partenaires à envisager autrement l'organisation du réseau serait la preuve que des savoirs nouveaux se sont construits.

Reconnaissance personnelle

Pour ma part (mais j'ai peut-être tort), je me suis persuadé que la reconnaissance des autres avait peu d'importance.

Une fois posée cette fanfaronnade, les choses ne sont pas réglées pour autant. Je dois tout aussitôt envisager et dévoiler la raison qui fait que je peux aussi facilement me défaire de la louange ou de la critique. Et je me suis persuadé que ce qui me permettait de ne pas être trop atteint par la remarque dévalorisante ou d'être trop à l'affût du compliment reposait sur le regard, l'attention que je posais sur ce que je pouvais réaliser avec les autres et, bien souvent, grâce à eux. En d'autres termes, plutôt que de me mettre à la merci d'un relationnel plus ou moins sincère, je préférerais m'attacher à l'analyse, avec d'autres, de ce qui avait été fait, réalisé, construit, essayé... Ce faisant, les remarques agréables ou non font malgré tout mouche mais moins longtemps. Et elles sont presque aussitôt recyclées dans ma petite machine à théoriser.

Tout cela pour dire qu'il n'est peut-être pas nécessaire d'attendre le jugement ou le discours des autres pour se sentir dévalorisé ou gratifié. L'analyse et la réflexion avec des pairs sur ce qui se fait pour mieux le faire peut devenir un contre-poids intéressant et bien plus argumenté que la remarque désobligeante ou le compliment de circonstance. Cette attitude rejoint le mot de Spinoza : « *Ne pas déplorer, ne pas rire, ne pas détester, mais comprendre.* » qui est aussi l'attitude de Pierre Bourdieu dans *La misère du monde*. La compréhension peut forcer au respect de soi bien plus sûrement que la parole d'autrui. En l'absence d'un travail de compréhension, de « *conscientisation* » nous sommes ballottés par les jugements hâtifs et à l'emporte-pièce.

Dans le cas du réseau des animateurs BCD, ce qui fait obstacle à ce travail, c'est justement l'isolement. Nous nous retrouvons dans le cas de figure de l'enseignant de classe unique qui n'a d'autres occasions de partager avec ses pairs que les Conférences pédagogiques. D'ailleurs, mes inspecteurs d'il y a pas mal de temps l'avaient bien compris puisqu'ils inscrivait à chacune de ces journées de longs et joyeux repas qui grignotaient sérieusement l'après-midi et les possibilités de réflexion sur le travail des uns et des autres.

Une autre caractéristique du réseau est la diversité des origines, des expériences, des histoires de chacun des membres. Certains ont une vision large, globale de leur travail et estimation, à juste titre, que l'action doit se penser en amont et en aval. D'autres, plus « *intuitifs* » et plus réservés sur le travail de réflexion pensent qu'il leur faut du « *concret* ». Il nous faut

donc trouver un terrain d'entente, un lieu de partage, une base de discussion et de travail. Au regard de cette diversité d'appréhension de l'animation BCD, nous ne pouvons prendre appui sur le schéma cartésien et traditionnel qui veut que l'on définisse des « *Objectifs* » d'où découleraient des « *Moyens* » et qui seraient vérifiés par « *l'Évaluation* ». Le schéma classique ne peut devenir un support de partage puisqu'il n'est justement pas partagé.

Mis à part l'obstacle de l'isolement, et celui de la diversité, reste qu'il faut aussi envisager la méthodologie selon laquelle le travail de théorisation peut s'effectuer. Le « *Groupe de parole* » est trop vaste pour apporter de réels bienfaits techniques. Les journées « *Analyse de pratiques* » ne sont pas non plus des plus simples à gérer. Que reste-t-il, alors ?

Les matériaux partagés et partageables

■ **L'outil.** Chaque travailleur en possède, manipule et use. Il en a même plusieurs. Ils deviennent, au fil des années, polis, « *à la main* » de leur maître. Il en est même dont nous ne voulons pas nous séparer malgré leur âge et leur état. L'outil, les outils font l'ouvrier. L'outil prolonge le travailleur.¹

L'animateur BCD a la chance de travailler encore avec des outils. Il n'est pas encore passé à la machine.²

Et le principal d'entre eux, c'est le LIVRE. Il s'en sert comme d'un levier, une occasion, une clé, une piste, une solution, une réponse, un rêve, une mine, un maillon, un lien, un filet, un joint, une porte, un seuil, un regard, une référence, un point de vue... Son outil est multifonction, comme un couteau suisse de l'intelligence.

¹ « Si nos organes sont des instruments naturels, nos instruments sont par là même des organes artificiels. L'outil de l'ouvrier continue son bras ; l'outillage de l'humanité est donc un prolongement de son corps. » (Bergson)

« Je les aime ces machines [les bicyclettes]. Elles ne nous portent pas bêtement. Elles ne font que prolonger nos membres et qu'épanouir notre force. Le silence de leur marche ! Ce silence fidèle ! Ce silence qui respecte toute chose. » (Jules Renard)

« Le microscope prolonge l'œil. » (Bachelard)

² « Tandis que les outils d'artisanat à toutes les phases du processus de l'œuvre restent les serviteurs de la main, les machines exigent que le travailleur les serve et qu'il adapte le rythme naturel de son corps à leur mouvement mécanique. Cela ne veut pas dire que les hommes en tant que tels s'adaptent ou s'asservissent à leurs machines ; mais cela signifie bien que pendant toute la durée du travail à la machine, le processus mécanique remplace le rythme du corps humain. L'outil le plus raffiné reste au service de la main qu'il ne peut ni guider ni remplacer. La machine la plus primitive guide le travail corporel et éventuellement le remplace tout à fait. » (Hannah Arendt, *Condition de l'homme moderne* (1968), trad. G. Fradier, Ed. Calmann-Lévy, 1961-1963, p. 165.)

Qui plus est, il n'en a pas qu'un seul mais autant qu'il le veut, autant qu'il le souhaite, autant qu'il est nécessaire. Certains sont de passage et se referment aussitôt la réponse trouvée, ou la curiosité satisfaite. D'autres, par contre, durent et s'installent à vie, ou presque.

Bref, le LIVRE - son titre et ses coordonnées - trace chez l'animateur BCD sa propre histoire, sa vision du métier, et les contours du rôle qu'il assume.

■ **La parole, trace de l'activité.** Mais le livre ne se jette pas négligemment sur la table, livré au hasard des rencontres. Il ne se suffit pas à lui-même dans le déroulé du temps d'activité. Le livre, à la BCD, s'accompagne. L'animateur doit le présenter, le nommer et informer les enfants sur les raisons de sa présence en ces lieux. Le livre est invité, introduit par l'animateur auprès des enfants. De quelle façon, par quels mots, par quelle histoire ? Comment l'animateur crée le contexte de la présence du livre ?

Ces mots d'introduction ne sont pas les seuls. Il faut ensuite voir comment l'animateur ouvre ou fait ouvrir le livre. Fait-il référence à un morceau de vie partagé par le groupe ? En appelle-t-il à sa propre expérience ? Invite-t-il ? Ou bien prend-il en charge une lecture du livre ? Et dans ce cas, comment ? Quels mots, quelles techniques utilise-t-il ?

L'animation autour du livre, l'avant, le pendant et l'après peut se relater en phrases, en langage. Quels sont les mots que l'animateur produit autour du, à cause du, grâce au livre ?

La lecture, l'examen de ce matériel langagier peut devenir un matériel de réflexion pour le groupe des animateurs. Quelles intentions se cachent derrière la mise en scène de l'entrée du livre choisi à la BCD ? Ce travail de dépistage des intentions qui se cachent derrière le discours est-il en conformité avec l'intention déclarée de l'animateur ?

En d'autres termes, demander à l'animateur de restituer le discours qu'il installe avec le, et autour du, livre, c'est permettre à ses collègues de lui retourner une formulation « *d'objectifs* » qui ne sont peut-être pas ceux qu'il avait prévus.

■ **L'enchaînement des livres et des discours.** Et sur la durée ? Que dire de tous ces livres proposés par un seul et même animateur ? Que dire de toutes ses paroles d'accompagnement ? Est-ce que cela conforte une intention forte ? Est-ce qu'il existe un fil conducteur ? Est-ce que cela trahit

des objectifs que nous n'avions pas envisagés ? Est-ce que cela permet aux collègues, s'installant provisoirement dans la position de récepteur de ces LIVRES et DISCOURS (position des enfants qui reçoivent tout ce matériel, tout ce travail), d'envisager un point commun, un lien, un PROJET ?

Retrouver les objectifs derrière les moyens

Le triptyque « *Objectifs/Moyens/Évaluation* » fait les beaux jours des formations d'animateurs et même d'enseignants. Mais la réalité professionnelle est quelque peu différente. Qui peut dire qu'au quotidien, il pense son travail en suivant scrupuleusement cette méthodologie ? Je ne crois cette technique de préparation du travail opérationnelle que lorsque l'on a une très longue expérience derrière soi. Et même dans ce cas, on se fait confiance dans le fait que nos objectifs sont clairs et définis. On ne prend même plus le temps d'y réfléchir. Et puis le temps, souvent, manque pour ce travail préparatoire de réflexion.

Je pense donc que dans la réalité professionnelle, au quotidien, nous allons directement à l'action, à l'activité ou à l'étape dans la réalisation du projet. Cela ne signifie nullement que la réflexion sur les objectifs ne s'est pas faite. Elle est soit « *non-dite* » (avec le risque qu'elle ne soit pas claire), soit estimée évidente, donc inutile et non exprimée.

Le noyau de base de l'action professionnelle de l'animateur BCD nous paraît être : Le LIVRE et le DISCOURS qui l'accompagne. À partir de ces informations, le groupe peut fournir à l'auteur initial la lecture qu'il fait des « *Objectifs* » qui sont inscrits entre les lignes de cette réalité. Ne plus s'appesantir sur la formulation des objectifs mais prendre en compte les traces de l'action pour en dépister les objectifs sous-jacents, telle est l'idée de ce travail de partage.

Travailler de cette manière a plusieurs avantages :

■ permettre aux expérimentés comme aux novices de fournir du matériel (Le LIVRE que j'apporte, le DISCOURS que je mets en place avec ce LIVRE).

■ permettre au groupe de s'installer dans une position de « *lecteur* » qui fait sens des signes qui lui sont proposés (Quels

objectifs ? Quelle direction ? Quelles intentions ? se cachent derrière cette mise en place ?)

■ permettre au groupe d'appréhender la diversité des DISCOURS (et des objectifs) qui peuvent se mettre en place derrière un LIVRE ?

■ permettre au groupe et aux individus, par cette attitude réflexive, de prendre en main, en meilleure connaissance de cause, l'action qu'il assure.

Comment procéder ?

L'ensemble de ce qui précède nous amène à penser un dispositif autour de caractéristiques fortes et essentielles :

1) Nécessité de collecter des données qui n'ont pas pour fonction unique de prendre en compte la réalité mais qui deviennent aussi des matériaux dont les animateurs BCD peuvent disposer pour s'enrichir, évoluer, élargir leurs pratiques.

2) Nécessité de mettre en place un dispositif d'analyse en collectif des données recueillies : qu'est-ce que l'on peut en dire ? quel savoir en tire-t-on ? quels objectifs formulés ou en filigrane découvre-t-on ? quelles modifications des pratiques, des formations proposées ?

3) Nécessité d'intégrer les apports extérieurs (Formations proposées par le Centre Paris-Lecture, Formations proposées par le Bureau de la Formation, Apports des richesses culturelles de la Ville...).

Il ne s'agit plus d'interroger les animateurs BCD sur leurs « Objectifs », leur « *Projet pédagogique* », leur « *philosophie* » puisque nous avons fait le constat que la diversité des pratiques professionnelles ne permettait pas le partage sur ce sujet. Nous sommes donc tenus de revenir à un « *amont* » qui consiste à s'appuyer sur ce qui se fait au quotidien dans les BCD. D'où la proposition de solliciter les animateurs BCD sur :

■ les outils LIVRES qu'ils utilisent fréquemment ou épisodiquement, le réseau qui est le leur.

■ le DISCOURS qui accompagne chacun de ces livres, ce qui se dit avant, pendant et après... (recherches, remarques, présentations, lectures, consignes, conseils, apports,...)

Ce sont les deux grandes bases de données sur lesquelles

nous allons nous appuyer pour enclencher avec les animateurs un travail d'exploration de leurs pratiques.

Pour ce faire, nous envisageons d'utiliser des outils de traitement informatique alliant la possibilité de traitements statistiques (combien ?), la gestion de base de données (croisement de champs) et la cartographie (vision d'ensemble sur un sujet). Cet outil doit également permettre le partage à distance pour poursuivre la consultation individuelle et l'enrichissement des informations déjà fournies. Le dispositif SeeK³ (le remplaçant des Arbres de Connaissances) est l'outil qui nous permet de générer ces informations sur lesquelles nous aurons à réfléchir ensemble.

■ **La base LIVRES.** Elle doit prendre en compte les informations habituelles liées à ce type de support (Titre, Auteur, Éditeur, Illustrateur...). Mais nous envisageons aussi de nous intéresser à des caractéristiques plus « *futiles* », plus matérielles : la taille du livre, son poids, son prix,...

De ces informations, nous pourrions cartographier le corpus de LIVRES en vie dans les BCD. Quelles caractéristiques ? Est-on essentiellement à proposer de « *grands livres, albums de l'École des loisirs, parlant de sorcières* » ? Avons-nous un équilibre sur les genres, les thèmes, les éditeurs ? Les pratiques LIVRES, ou les LIVRES pratiqués dans les BCD de Paris sont-ils les mêmes quels que soient les arrondissements ? Avons-nous les mêmes LIVRES quand on a 10 ans d'ancienneté ou seulement quelques années ?...

Nous pourrions aussi, par cette consultation, cette recherche et ce questionnement enrichir notre propre base par la découverte de LIVRES inconnus.

Autant de questions que nous nous jetterons en pâture à nous-mêmes pour compréhension.

■ **La base DISCOURS.** Chaque LIVRE est aussi accompagné d'un corpus de DISCOURS. Grâce à la vision globale que nous permet la cartographie, la présence de termes récurrents, l'omniprésence (ou non) de déroulés similaires, nous pourrions alors nous interroger sur le type d'interventions que nous effectuons, sur le déroulement type de l'introduction du LIVRE à la BCD, sur le lien entre la vie, l'actualité, le quartier...

Nous pourrions nous interroger sur ce que nous cherchons à faire et mesurer les écarts avec les effets réels ou supposés.

Nous en viendrons à définir les « *objectifs* » induits que nous dépistons entre les lignes des DISCOURS et les mettre en regard des « *objectifs* » déclarés par les animateurs eux-mêmes.

Mais nous pourrions aussi enrichir les pratiques d'exploitation des LIVRES, trouver des idées, en inventer de nouvelles.

■ **Les bases LIVRES/DISCOURS.** L'examen du rapprochement de ces deux bases conjointes, nous permettrait d'envisager, de formuler ou formaliser des parcours, des trajets, des réseaux, des constellations.

Nous pourrions alors, grâce à tout ces matériaux, envisager des dispositifs de type PROJET.

Nous pourrions voir comment les Formations proposées peuvent se traduire en LIVRES/DISCOURS et mesurer leur impact à plus ou moins long terme sur le réseau.

Nous pourrions influencer sur les contenus de Formation pour prendre en compte les effets désirables ou non dégagés par cette analyse des pratiques.

Nous pourrions intégrer des LIVRES/DISCOURS extérieurs (Éducation Nationale, Associations autour de la littérature de jeunesse, Travail des Bibliothèques Municipales, Souhaits et remarques des parents ?...) pour comparaison et mesure de la spécificité du travail du réseau et des caractéristiques des uns et des autres.

Nous pourrions enfin nous appuyer sur cet existant des usages et des LIVRES pour argumenter le choix des achats ultérieurs.

Conclusion

Revenir aux sources des pratiques effectives de terrains pour se doter d'un outil d'analyse réflexive mais aussi permettre le simple partage entre les membres du réseau, tel est le but essentiel de cette proposition.

- Dis-moi ce que tu fais et comment tu le fais.
- Mettons ensemble tout ce que nous faisons et réfléchissons grâce au traitement que nous permet l'outil informatique.
- Vérifions ensemble si les effets, les intentions déclarées correspondent aux effets dépistés par la lecture de ces données.

■ Envisageons et décidons de ce que nous souhaitons renforcer ou corriger.

■ Dégageons enfin ce qui peut faire la spécificité et la richesse du réseau.

Cet inventaire des LIVRES et des DISCOURS peut nous amener bien plus loin que le simple constat, il peut être un puissant moyen pour que chaque BCDiste puisse se reconnaître lui-même et avec les autres au sein du réseau.

Robert CARON ■■■

³ La plateforme internet See-Ka pour vocation de favoriser les mutualisations entre les membres d'une communauté associés dans la poursuite d'objectifs communs.

Afin de :

- Mettre en adéquation des offres, des demandes, des ressources
- Faire émerger les dynamiques transversales
- Favoriser la constitution de réseaux, renforcer les actifs
- Rendre visibles les richesses humaines

Par la mise en oeuvre :

- D'un observatoire qui recense les ressources disponibles
- D'un outil coopératif d'analyse, de négociation, et d'animation
- D'une plate-forme d'échanges inter-associative
- De cartes d'orientation en fonction des intérêts de chacun

Lire, ce n'est pas comprendre ou l'école de l'alphabétisation.

Au cours préparatoire, apprendre à lire consiste à associer des sons et des formes sans rapport apparent. Au cours élémentaire se poursuit l'apprentissage de « *la lecture sans effort* » qui vise la « *lecture courante* ». La recherche de sens n'est pas une priorité, elle ne doit pas gêner le déchiffrage, elle pourrait au contraire ôter le goût de la lecture...

Les Instructions Officielles de 1923

Lire ce n'est pas comprendre ou la magnificence des syllogismes.

Le but de la lecture est indiscutablement sa compréhension ; cependant, lire pour comprendre implique que lire n'est pas synonyme de comprendre. D'une part, nous comprenons le langage parlé, donc il y a des formes de compréhension qui dépassent le cadre de la lecture. D'autre part, l'activité de lecture permet d'obtenir à la fois l'expression sonore des mots et leur sens.

Alain Bentolila. *in Apprendre à lire (Observatoire national de la lecture. 1998)*