

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'études/ janvier 2010

**Les nouvelles compétences en
bibliothèque : profils de poste et
plans de formation des personnels au
regard de l'évolution des services**

Auteur : Laurence Rey

Sous la direction de Madame Marie-France Peyrelong
Maître de conférence - ENSSIB

Remerciements

Toute ma gratitude va aux professionnels qui ont pris le temps de me recevoir ou de discuter avec moi des nouvelles compétences en bibliothèque. Leur éclairage m'a été précieux. Merci à :

Raphaëlle Bats (Conservateur, mission communication/valorisation au SCD de Lyon I)

Angélique Bellec (Chef du service formation de la Bibliothèque publique d'information)

Alain Caraco (Directeur SCD de Savoie)

Elisabeth Collantès (Responsable de la formation professionnelle, MISTRD-MESR)

Manuel Durand-Barthez (URFIST de Paris)

Odile Gaultier-Voituriez (CEVIPOF)

Armelle Gros (Responsable formation et évolution des métiers, Direction des affaires culturelles de la Ville de Paris)

Isabelle Kratz (Directrice de la Bibliothèque Universitaire Pierre et Marie Curie)

Philippe Marcerou (Directeur de la bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne)

Victor Moisan (Responsable de l'infomobile au SCD de Paris VIII) et son prédécesseur, Julien Logre

Maguelone Mondon (Chargée de formation et de la gestion des intervenants - ENSSIB)

Christophe Pavlidès (Directeur de Médiadix)

Philippe Perreaudin (Directeur de bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine)

Georges Perrin (Inspecteur général des bibliothèques)

Marie-Madeleine Saby (Directrice Médiat' Rhône-Alpes)

Olivier Tacheau (Directeur de la bibliothèque universitaire d'Angers)

Sylviane Tribollet (Médiat' Rhône-Alpes)

Dominique Wolf (Directrice du SCD de Lyon I)

Par ailleurs, je tiens à remercier Catherine Barnier qui a eu l'idée de ce sujet et qui a orienté cette recherche. Ma reconnaissance va à Marie-France Peyrelong, tutrice de ce mémoire, pour son écoute, ses conseils et ses relectures attentives.

Enfin, mes collègues et amis de l'ENSSIB, ainsi que mes parents, m'ont été d'un grand soutien et d'une grande aide. Qu'ils en soient remerciés.

Résumé :

L'émergence de nouvelles compétences en bibliothèque s'explique par un contexte administratif en pleine évolution, en particulier dans les bibliothèques universitaires, qui conduit à un nouveau management public. Le déferlement des nouvelles technologies de l'information et les besoins toujours plus divers des usagers nécessitent également de nouvelles compétences. Ce travail se propose de les déceler à travers les plans de formation des personnels et les profils de postes. Deux méthodes ont été employées : d'une part, des entretiens menés avec des directeurs de bibliothèques ; d'autre part, une analyse de plans de formations de plusieurs bibliothèques universitaires.

Descripteurs :

Qualifications professionnelles--Prévision

Emplois--Analyse

Bibliothécaires--Education permanente--France

Bibliothèques--Administration

Abstract :

The emergence of new skills within libraries, notably in academic libraries, can be explained by the transformations occurring in the broader context of public administration, which are introducing new forms of public management. Furthermore, new skills are required to adapt to the rapid development of information technologies and to the continuously evolving needs of the users. This study seeks to uncover these emerging skills through the examination of staff training plans and job descriptions. Two methods are used : interviews with library directors and a desk review of training plans of several academic libraries.

Keywords :

Vocational qualifications--Forecasting

Job analysis

Librarians—Continuing education—France

Library administration

Droits d'auteurs

Droits d'auteur réservés.

Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Table des matières

INTRODUCTION	9
LES COMPETENCES EN BIBLIOTHEQUE AU CŒUR D'UN PAYSAGE POLITIQUE, TECHNOLOGIQUE ET SOCIAL EN MUTATION	11
LA FILIERE BIBLIOTHEQUES DANS LE CADRE DE LA REFORME DE L'ETAT : UN INTERET NOUVEAU POUR LES COMPETENCES DES PERSONNELS	11
<i>La réforme de l'Etat et l'affirmation de la notion de compétence dans la fonction publique : vers un Etat manager ?</i>	<i>12</i>
L'essor de la notion de compétence dans la fonction publique	12
La Révision générale des politiques publiques	13
Les référentiels métiers dans la fonction publique d'Etat	14
La formation tout au long de la vie et les entretiens professionnels	15
Les entretiens professionnels : dresser annuellement le bilan des compétences de chaque agent	15
Le droit individuel à la formation et la validation des acquis de l'expérience : encourager la mobilité.....	15
La formation continue comme outil d'acquisition des nouvelles compétences ...	16
Une priorité à venir	16
Une réalité contrastée.....	17
<i>L'autonomie des établissements publics et la loi LRU</i>	<i>17</i>
Les conséquences sur les compétences requises chez les personnels	18
Les conséquences sur l'emploi du personnel : vers un repyramidage.....	18
Les conséquences de l'autonomie des établissements sur la formation continue	20
UN PAYSAGE RENOUVELE DE SERVICES QUI S'ADAPTE A UN CONTEXTE DE BOULEVERSEMENT TECHNOLOGIQUE ET SOCIAL	21
<i>Les nouvelles technologies transforment les métiers des bibliothèques</i>	<i>21</i>
L'informatisation fait évoluer les compétences.....	21
La dématérialisation de l'information : le développement des bibliothèques hybrides	22
L'essor de la documentation électronique	22
Des compétences nouvelles : vers le bibliothécaire-système ?	23
<i>Les besoins du public se diversifient</i>	<i>24</i>
Le développement de la notion d'accueil au public.....	24
Une médiation qui s'adapte à l'utilisateur.....	25
Face aux nouveaux publics étudiants, l'exemple de l'infomobile.....	25
Les besoins des chercheurs.....	27
L'action culturelle	27
UN ECLATEMENT DES METIERS DE LA BIBLIOTHEQUE ?	28
<i>Un cœur de métier ?</i>	<i>29</i>
Un métier polyvalent	29
L'identité fluctuante de la profession	30
Le rapprochement avec les métiers des archives et de la documentation.....	30
<i>Comment acquérir de nouvelles compétences ?</i>	<i>31</i>
La gestion de projet	31
La formation continue	31
LES NOUVELLES COMPETENCES DU POINT DE VUE DES DIRECTEURS DE BIBLIOTHEQUE ET LES CORRESPONDANTS FORMATION.....	33

LA METHODE D'ENQUETE.....	33
<i>Le choix des professionnels interrogés</i>	33
<i>La grille d'entretien</i>	34
LE RESULTAT DES ENTRETIENS	35
<i>Introduction</i>	35
<i>L'évolution des services depuis une dizaine d'années</i>	35
1/ Quels sont les nouveaux services qui sont apparus dans votre bibliothèque depuis une dizaine d'années ?.....	35
Préambule	35
Entretiens	36
Commentaires	36
2/ Quels sont les services que vous mettez actuellement en œuvre ou que vous souhaiteriez mettre en place ?.....	37
Entretiens	37
Commentaires	37
3/ Pour chacun des services évoqués, pourriez-vous donner quelques-unes des compétences nécessaires ?.....	38
Entretiens	38
Commentaires	39
<i>Les plans de formation au regard de l'évolution des services</i>	40
4/Comment élaborez-vous vos plans de formation ?.....	40
Entretiens	40
Commentaires	41
5/Tous les personnels sont-ils également concernés par les plans de formation en fonction des compétences à acquérir ?	42
Préambule	42
Entretiens	42
Commentaires	43
6/ Depuis une dizaine d'années, quels sont les thèmes de stages les plus fréquemment demandés ?	43
Entretiens	43
Commentaire	44
7/ Voici quelques thématiques de formation : correspondent-elles à des compétences que vous avez recherchées ? En voyez-vous d'autres ?	44
Entretiens	44
Commentaires	46
<i>Profils de poste et évolution des services</i>	47
8/ Quelles évolutions avez-vous notées depuis une dizaine d'années dans les compétences et les missions requises dans les fiches de poste concernant le savoir-faire et le savoir-être ?.....	47
Entretiens	47
Commentaires	48
9/ Avez-vous noté une spécialisation vers certains métiers au sein des corps de la bibliothèque ?	49
Entretiens	49
Commentaires	49
10/ Faites-vous appel à du personnel contractuel ou à d'autres corps de la fonction publique lorsque vous recherchez une compétence précise que vous avez du mal à trouver grâce à un recrutement traditionnel ?	50
Entretiens	50

Commentaires	50
11/ Dans les profils de poste, le terme de « compétence » a remplacé celui de « qualification » : qu'en pensez-vous ?	50
Préambule	50
Entretiens	50
Commentaires	51
<i>Conclusion : avez-vous des éléments à ajouter concernant les nouvelles compétences en bibliothèque qui n'auraient pas été évoquées grâce à cette grille d'entretien ?</i>	51
Entretiens	51
Commentaires	52
DES COMPETENCES DEMULTIPLIEES ?	52
LES NOUVELLES COMPETENCES A TRAVERS L'ETUDE DES PLANS DE FORMATION.....	55
LES PLANS DE FORMATION ET LE PANORAMA DE LA FORMATION CONTINUE	55
<i>Définition et rédaction des plans de formation</i>	55
<i>L'offre de formation continue</i>	56
Les organismes qui proposent des stages de formation continue	56
Les missions des centres de formation aux carrières des bibliothèques	56
Les limites de la formation continue pour l'acquisition de nouvelles compétences	57
Bilan de l'offre de formation continue	58
Les collections et les politiques documentaires	58
Les technologies de l'information	58
Les publics	59
La bibliothèque et son environnement	59
L'organisation et le management	59
Conclusion.....	59
LES PLANS DE FORMATION, REVELATEURS DES DOMAINES DE NOUVELLES COMPETENCES ?	59
<i>La méthode employée</i>	60
La constitution du corpus des plans de formation	60
L'objectif des plans de formation rend difficile une synthèse des compétences recherchées	60
La grille d'analyse des domaines de compétences	60
<i>Les résultats de l'analyse des plans de formation</i>	61
Les compétences liées aux collections demeurent prépondérantes (134 citations)	62
Des compétences classiques et techniques	62
L'essor de l'anglais bibliothéconomique.....	62
Les compétences liées au management émergent massivement (80 citations)	62
L'encadrement et la connaissance de l'environnement administratif.....	62
Les angles morts des compétences liées à la direction	63
Les compétences liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont utilisées pour la communication externe et la valorisation (54 citations)	63
Des compétences orientées vers la recherche de documents électroniques ou numérisés	63
Les compétences en communication externe tournées vers le réseau Internet.	64

Les compétences mobilisées pour la médiation avec les usagers sont plébiscitées, mais peu variées (52 citations).....	64
Les stages consacrés à l'accueil continuent d'attirer	64
Les compétences liées à la formation des usagers sont les plus recherchées mais elles sont assez peu diversifiées dans leurs approches.....	64
La compréhension de l'environnement social est un domaine de compétences peu sollicité.....	65
Les compétences liées à la valorisation restent assez peu demandées	65
L'informatisation ou la ré-informatisation des bibliothèques : des compétences à renouveler (31 citations).....	65
Les compétences dans le domaine de l'aménagement, de la construction et de la sécurité sont sollicitées (22 citations)	65
Les compétences juridiques peuvent s'avérer nécessaires mais sont sous-représentées (19 citations)	66
<i>Les plans de formation permettent de déceler certaines nouvelles compétences mais en négligent certaines</i>	66
CONCLUSION	69
BIBLIOGRAPHIE	71
TABLE DES ANNEXES	77

Introduction

Le questionnement sur les compétences est un des traits saillants de l'analyse que les professions des bibliothèques mènent sur elles-mêmes. Anne-Marie Bertrand explique ainsi : « La profession se pose des questions permanentes. Son handicap tient en sa difficulté à expliciter les compétences mises en œuvre dans le métier. En effet, la bibliothèque est un ensemble de services, un projet politique, qui mobilise de multiples compétences »¹. L'ambition de ce mémoire est justement de cerner les compétences nécessaires pour faire face à l'évolution des services. Au-delà de la difficulté à déterminer ces compétences, la notion-même de compétence doit être interrogée.

La compétence est la « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité »². Depuis le milieu des années 1980, le terme de qualification tend à s'effacer au profit de celui de compétence, d'abord dans la gestion des ressources humaines du secteur privé, puis dans celle du secteur public. Les compétences, déclinées en savoirs, savoir-faire et savoir-être, sont requises chez l'agent à plusieurs moments de son parcours professionnel, en fonction des besoins des services et de leurs évolutions : lors du recrutement, de l'évaluation et de la formation. Grâce à cet outil, la gestion des ressources humaines serait devenue plus modulaire et plus souple. La réussite d'un concours ne serait plus la garantie absolue d'accéder à une fonction, effaçant le système de la noblesse d'Etat mis en évidence par Pierre Bourdieu. Les postes seraient alors distribués selon les compétences des agents³. L'émergence de la notion de compétence pourrait d'ailleurs être considérée comme le reflet d'une évolution sociale qui substituerait l'équité à l'égalité : l'égalité se rapporte aux ressources et est mesurable ; l'équité se réfère à la justice mais fait appel à des jugements, à des manières de voir, à des ressentis.

Les compétences que nous allons chercher à déceler sont « nouvelles ». Cette qualité peut avoir plusieurs acceptions. Soit elle est prise au sens relatif : une compétence est nouvelle si elle n'existait pas auparavant chez une personne ou dans un service, même si cette compétence est présente ailleurs depuis longtemps. Soit elle est considérée de manière absolue : une compétence est nouvelle par rapport à un ensemble beaucoup plus large de compétences et, dans ce cas, il s'agit d'une compétence qui n'a jamais été vue ailleurs. Le sujet de ce mémoire, portant sur les nouvelles compétences au regard de l'évolution des services, ne permet pas de trancher : si c'est bien l'évolution des services qui détermine s'il s'agit d'une nouvelle compétence, tout nouveau service y compris le plus classique de la bibliothéconomie suppose des compétences nouvellement acquises par les agents. Cependant, dans une démarche prospective, nous nous efforcerons, de préférence, de focaliser notre attention sur les nouveaux services qui sont porteurs de nouvelles compétences.

L'idée de départ de ce travail était d'utiliser les plans de formation de plusieurs établissements et les profils de poste pour déceler les nouvelles compétences. Cette démarche n'a pas pu aboutir totalement dans le temps imparti pour cette recherche.

¹ Propos tenus par A.-M. Bertrand, le 17 février 2009 devant les élèves conservateurs, dans le cadre d'un cours de l'unité d'enseignement « Le monde des bibliothèques ».

² Source : AFNOR (1996) Normes Françaises NF W 50-750 de 07/96 – Formation professionnelle - terminologie

³ Je m'inspire je m'inspire du cours donné à l'ENSSIB par Renault Muller, le 26 juin 2009 devant les élèves conservateurs, dans le cadre d'un cours du Module Professionnel Management.

D'abord, il a fallu délimiter un champ d'étude : celui-ci comprend principalement des bibliothèques universitaires, mais aussi d'autres bibliothèques destinées à un public étudiant et un grand établissement avec l'exemple de la BPI. En effet, les bibliothèques universitaires sont soumises à des changements administratifs majeurs, avec, par exemple, la mise en place de la loi LRU. Par ailleurs, leurs services doivent s'adapter aux évolutions technologiques très rapides de notre temps et à une demande sociale qui se diversifie. Nous n'avons donc pas considéré les bibliothèques municipales, même si certaines des compétences repérées les touchent directement. De plus, nous avons décidé de nous en tenir au corps de la filière bibliothèques, même si les autres corps susceptibles de travailler dans les bibliothèques comme les ITRF ou les administratifs contribuent sans doute à l'émergence de nouvelles compétences.

Ensuite, il a fallu adopter une méthode. Dans un premier temps, la littérature professionnelle consacrée à l'évolution du métier de bibliothécaire et à sa formation a été consultée. Dans un deuxième temps, des entretiens ont été réalisés auprès de directeurs ou de correspondant formation d'établissements divers par leur taille et par leurs missions. Pour faire apparaître de manière nette les problématiques managériales liées à l'acquisition (plans de formation) et au recrutement (profils de poste) de nouvelles compétences, une grille d'entretien a été utilisée. Dans un troisième temps, un corpus de plans de formations a été constitué et analysé à l'aide d'une grille qui a permis l'élaboration de statistiques. Très vite, une difficulté est apparue dans ces trois temps de la recherche : le risque de parcellisation du travail. A vouloir établir une liste de nouvelles compétences, le risque est fort de se retrouver avec des centaines de transcriptions de compétences, difficiles à synthétiser. Il est apparu nécessaire d'étudier davantage les domaines de compétences, plutôt que les compétences elles-mêmes dont la formulation est variable d'un établissement à l'autre : en effet, une compétence n'existe que par rapport à un contexte déterminé, au sein duquel elle peut être évaluée.

Ce travail se propose donc de comprendre les raisons qui conduisent à l'évolution des compétences au sein des bibliothèques universitaires et de déterminer comment la gestion des ressources humaines de ces établissements peut s'adapter à ce besoin en nouvelles compétences. En outre, l'intérêt de ce travail est de savoir si les plans de formation sont des outils adéquats pour mettre en lumière de nouvelles compétences. D'une manière logique, la formation continue est censée pallier les lacunes en matière de compétence lorsqu'un service évolue ou lorsqu'un agent ressent la nécessité de s'adapter à son poste. Comme nous le verrons, la réalité est plus nuancée : pour déceler les nouvelles compétences, il faut varier les angles d'approche.

Pour ce faire, dans une première partie qui s'appuie essentiellement sur la littérature professionnelle, nous allons essayer de comprendre quelles mutations politiques, technologiques et sociales expliquent les besoins en nouvelles compétences dans les bibliothèques. Dans une deuxième partie, nous tâcherons de comprendre comment les directeurs et les correspondants formation parviennent, dans le cadre statutaire qui leur est imparti, à faire évoluer les compétences de leur personnel. Dans une troisième partie, nous chercherons à savoir si les nouvelles compétences s'expriment bien à travers les plans de formation, en croisant ces derniers avec les informations obtenues dans les deux parties précédentes.

Les compétences en bibliothèque au cœur d'un paysage politique, technologique et social en mutation

« A de rares exceptions près, les bibliothèques ne sont pas des organismes autonomes, mais en quelque sorte des sous-systèmes dépendant d'un environnement plus vaste qu'il faut analyser pour comprendre leurs transformations ou leurs retards »¹. L'évolution des compétences en bibliothèque et de leur gestion est donc à replacer dans un contexte général à la fois politique, technologique et social. D'une part, le paysage administratif de la réforme et de la modernisation de l'Etat influe sur les ressources humaines dans les établissements concernés. D'autre part, la multiplication des services proposés en bibliothèque pour s'adapter aux évolutions contemporaines bouleverse les métiers de la filière bibliothèques. La conséquence de ces évolutions est le développement de nouvelles compétences et le questionnement actuel sur les métiers de la bibliothèque. Ces bouleversements ont été l'objet d'une littérature abondante sur laquelle nous prenons appui². Ils ont été également décrits lors des entretiens que nous avons réalisés.

LA FILIERE BIBLIOTHEQUES DANS LE CADRE DE LA REFORME DE L'ETAT : UN INTERET NOUVEAU POUR LES COMPETENCES DES PERSONNELS

L'évolution de la filière bibliothèque s'inscrit dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) qui, depuis juin 2007, prépare une refonte des corps de l'Etat. Cette réforme se double du renforcement de l'autonomie des établissements publics et, en ce qui concerne les bibliothèques universitaires, de la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU). Les pouvoirs publics se sont inspirés des logiques managériales du monde privé dans un souci d'efficacité, pour promouvoir la notion de compétence au détriment de la notion de corps ou de grade.

¹ Daniel Renoult. Enseignement supérieur et recherche : quels métiers pour quelles bibliothèques ? In Bertrand Calenge. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : éditions du cercle de la librairie, 2004. p.272

² En particulier, les trois facteurs majeurs d'évolution des métiers et services que sont l'évolution de l'environnement institutionnel, l'impact des nouvelles technologies, et l'évolution de l'environnement institutionnel sont inspirés de FERCHAUD, Bernadette. Vivre la polyvalence. *Documentalistes, sciences de l'information*, 2005, volume 42, n°1 p. 54-55 [compte-rendu de son intervention aux « Journées d'étude interprofessionnelles. Un métier, des métiers : convergences et spécificités des métiers des archives, des bibliothèques, de la documentation ». à la BnF les 28 et 29 janvier 2005]

La réforme de l'Etat et l'affirmation de la notion de compétence dans la fonction publique : vers un Etat manager ?

L'essor de la notion de compétence dans la fonction publique

Au milieu des années 1980, un glissement sémantique a été opéré au sein des ressources humaines du secteur privé : la notion de qualification s'est effacée au profit de la notion de compétence. La notion de qualification renvoie, en effet, à une reconnaissance officielle, contrôlée par la collectivité et généralement sanctionnée par un diplôme. La notion de compétence, plus vaste, s'ajoute à la notion de qualification mais sa définition est discutée. Définir chaque compétence de manière commune entre l'employeur et l'employé, pose le problème de l'objectivité de cette définition, renvoyant aux problématiques soulevées par Boltanski et Thévenot¹. Selon ces derniers, chacun a la capacité à juger ce qui est juste ou injuste. Entre les individus dont les références sont différentes s'établissent des systèmes d'équivalence, des ordres de *grandeur* sur lesquels il faut tomber d'accord.

Déclinée en savoir, savoir-faire et savoir-être, la compétence renvoie à l'expérience de l'individu et s'éprouve dans la réalité professionnelle². Contrairement à la notion de qualification, elle n'est pas organisée de manière hiérarchique et touche à l'identité de l'individu. Ce glissement sémantique aurait accompagné les bouleversements qui ont affecté le monde du travail³. Les industries avaient forgé le système des qualifications qu'a remis en question la tertiarisation des activités économiques : par exemple, l'irruption des nouvelles technologies de l'information a impliqué la mise en valeur de compétences nouvelles non codifiées par l'ancien système. L'émergence de la notion de compétence rend possible un nouveau modèle de gestion des emplois. Détaché du niveau scolaire et, comme nous l'avons vu, objet d'une négociation individuelle entre l'employé et l'employeur, ce modèle permet de ne pas octroyer le même salaire à tous les salariés, même à qualification égale. Il rend possible la promotion de l'individu selon son mérite. A ce titre, ce glissement a été fortement critiqué par les sociologues du travail⁴.

Il est difficile de dater l'utilisation du terme de compétence dans le secteur public. En ce qui concerne les bibliothèques, le terme de compétences apparaît déjà en 1995. Anne Kupiec, dans son *Premier recensement des métiers de la bibliothèque*, l'emploie abondamment :

Le dépouillement de la rubrique des compétences de chacune des fiches-métiers a permis, à la fois, de les recenser [...] afin de constituer un outil commode en matière d'offre de formation. A cet égard, l'on remarque que, dans chaque métier, des compétences de niveau varié sont exercées. [...] Le répertoire de compétences offre la possibilité de comparer les compétences effectivement exercées dans les bibliothèques avec l'offre de formation

¹ BOLTANSKI, Luc, THEVENOT, Laurent. De la justification. Les économies de la grandeur, Paris : Gallimard, 1991.

² RENAULT, Jean-Daniel. Le management par les compétences : un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, n°43, 2001, p. 9

³ PARADEISE, Catherine, LICHTENBERG, Yves. Compétence, compétences. *Sociologie du travail*, n°43, 2001, p. 33-48

⁴ DUGUE, Elisabeth. La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du travail*, n°3, 1994, p.273-291.

D' IRBANE, Alain, OIRY, Ewan. La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification. *Sociologie du travail*, n°43, 2001, p. 49-66.

*initiale et continue telle qu'elle existe et donc de l'ajuster, de l'adapter le cas échéant.*¹

Anne Kupiec souligne que les compétences ne cadrent pas nécessairement avec le métier exercé et imagine que la formation continue pourrait palier ce problème.

La rigidité du recrutement des corps par concours, doublée d'une formation initiale assez homogène, pose problème dans le cadre d'un nouveau management public. En effet, celui-ci réclame de gérer les ressources humaines de manière souple, en ayant la possibilité de recruter selon un profil décliné en compétences nécessaires aux besoins des services. Comme le note Joëlle Muller, consultante en formation et conseil dans les bibliothèques :

*Pour un gestionnaire des ressources humaines, l'architecture statutaire est une contrainte plus qu'une aide, car toute politique de ressources humaines souhaite mettre en accord les compétences des personnes avec des postes de travail et non des statuts. Le passage d'un grade à l'autre et donc d'un niveau de responsabilité à un autre par le biais d'un concours ou de l'ancienneté ne permet pas d'avoir l'assurance que les personnes ainsi promues auront des compétences requises pour de nouvelles fonctions. Dans la réalité, il y a souvent distinction entre le grade et la fonction effectuée.*²

Il faut noter que l'organisation des ressources humaines est déjà beaucoup plus souple dans la fonction publique territoriale³. Les compétences managériales des cadres de la fonction publique devraient s'en trouver renforcées, comme le préconise *le livre blanc de la fonction publique* :

*Parallèlement, il est nécessaire de moderniser profondément la gouvernance et le management de la fonction publique. A cette fin, il est proposé de mettre en place un enchaînement vertueux entre les missions assignées, les objectifs fixés et les résultats évalués. La différence de temps que consacrent au management les hauts responsables respectivement des organisations privées et publiques est en effet lourde de sens. Dans le premier cas, plus du quart de leur temps, dans le second cas, quelques heures par an seulement. Or, la qualité de la gestion des ressources humaines dans le service public est essentielle à la qualité du service rendu.*⁴

La Révision générale des politiques publiques

Dans le cadre du nouveau management public, la RGPP devrait avoir un certain nombre de conséquences sur l'emploi public en général et sur l'emploi en bibliothèque en particulier.

La nouvelle organisation de la fonction publique tend à créer des cadres d'emplois simplifiés. Une diminution du nombre de corps est ainsi programmée : en 2010, le nombre des corps de fonctionnaires devrait passer de 685 à 380. Cette réforme réorganiserait la fonction publique en sept filières métiers pour mettre fin à son

¹ KUPIEC, Anne. Premier recensement des métiers des bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France*, 1995, n°6, p. 17-21 <http://bbf.enssib.fr/> [Consulté le 29 novembre 2009]

² MULLER, Joëlle. Les acteurs et l'organisation du travail. In Bertrand Calenge. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : éditions du cercle de la librairie, 2004. p. 200

³ Par exemple, la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la FPT et les autres fonctions publiques prévoit la mobilité inter fonction publique, la réorientation professionnelle, la possibilité de recourir à l'intérim.

Voir également l'article de LAHARY, Dominique. Les BDP et la FPT : des bibliothèques décentralisées par la fonction ... publique. Journée d'étude 2006 : la décentralisation et les bibliothèques de l'avenir. *Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt*. 20 juin 2007. <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article740#nb5> [consulté le 29 novembre 2009]

⁴ LIVRE BLANC SUR L'AVENIR DE LA FONCTION PUBLIQUE. FRANCE. [Jean-Ludovic Silicani]. *Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique*. Conférence nationale sur les valeurs, les missions et les métiers du service public et de la fonction publique. Avril 2008. [p. 6 de la synthèse du livre blanc]

cloisonnement. Le but est de favoriser la mobilité fonctionnelle, en créant des corps transversaux. A terme, pourrait se mettre en place la Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)¹ : au-delà des corps et des statuts, les compétences entreraient seules en jeu dans l'obtention d'un poste.

Certes, la filière bibliothèques est déjà en partie adaptée à ces innovations puisqu'elle est à vocation interministérielle². Cependant, l'inspection générale des bibliothèques, par la voix de Daniel Renoult, appelle de ses vœux l'organisation d'une « filière bibliothèque par grands ensembles plutôt qu'à des constructions statutaires ramifiées qui se trouvent rapidement en décalage par rapport à la réalité des affectations, et qui peuvent constituer des obstacles à la capacité d'initiative et à la prise de responsabilité dans des domaines en pleine évolution »³. Il s'agit bien de « décroisonner de l'intérieur » la filière bibliothèque qui comporte tout de même sept corps, alors que beaucoup d'entre eux occupent « des fonctions fort peu différenciées »⁴. Il faut éviter l'enfermement dans des métiers préétablis par l'obtention d'un concours. Comme pour le reste de la fonction publique d'Etat, après une formation initiale généraliste, c'est la formation continue qui devrait permettre d'acquérir de nouvelles compétences tout au long d'une carrière. Nous envisagerons les conséquences de cette réforme sur la représentation des métiers dans une partie ultérieure. Néanmoins, nous pouvons d'ores et déjà remarquer que, dans les métiers à forte technicité que sont les métiers de la bibliothèque, cette évolution pourrait être source de tensions.

Les référentiels métiers dans la fonction publique d'Etat

Servant à établir les profils de poste, les référentiels métiers se sont déjà adaptés à ces évolutions : ils se fondent davantage sur les compétences que sur les corps ou les statuts. Tenant compte de la diversité des établissements d'exercice, Bibliofil⁵, le référentiel de la filière bibliothèque pour l'Etat, a été construit en 2004-2005 en s'affranchissant de la logique des corps⁵. Par exemple, une personne de catégorie A peut être amenée à exercer six des huit emploi-types présentés dans le référentiel. On s'éloigne de l'adéquation stricte entre fonction et statut, comme ce qui s'est passé avec le cadre d'emploi de la fonction publique territoriale où, par exemple, le métier de directeur de bibliothèque peut être exercé par une personne de catégorie A ou B⁶. Le référentiel de la Bibliothèque nationale de France (BnF)⁷ est également construit sans mentionner les corps susceptibles d'exercer telle ou telle fonction.

Pour les mêmes raisons, le point de départ des fiches de poste n'est plus le statut des personnels mais les besoins et les projets en cours. Pour ces référentiels de la fonction publique d'Etat, les compétences requises font l'objet de longs développements et sont classées en savoirs ou connaissances et en savoir-faire. Les savoirs-être ne sont pas

¹ http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/Point_Phare_conf_gprh2007_bp.pdf

² FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p.5. Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche emploie les 2/3 des fonctionnaires de cette filière, tandis que le tiers restant est employé par le Ministère de la culture, de la justice, des affaires étrangères, de la défense, de l'agriculture. Il faut ajouter les fonctionnaires détachés en bibliothèque municipale classée.

³ FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p.51.

⁴ CALENGE, Bertrand. Quelle formation pour quel métier ? In CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : éditions du cercle de la librairie, 2004.p224

⁵ <http://www.education.gouv.fr/cid291/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html>

⁶ http://www.cnfpt.fr/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=lst&id_champ_inter=4&id_famille=33 présente le répertoire des métiers de la Fonction publique territoriale (janvier 2009) dans la branche bibliothèque. [Consulté le 14/11/2009]

⁷ http://www.bnf.fr/emploi/pdf/referentiel_emplois_compетенences.pdf (novembre 2006). [Consulté le 14/11/2009]

mentionnés : sans doute sont-ils laissés à l'appréciation des rédacteurs des fiches de poste.

Néanmoins, dans la visée d'accroître la mobilité fonctionnelle pour rendre plus aisé le passage d'un ministère à un autre, le rapport Renoult note la faiblesse de la représentation des métiers de la bibliothèque dans le référentiel métier général qu'est le Répertoire ministériel des métiers de l'Etat (RIME).

La formation tout au long de la vie et les entretiens professionnels¹

Le décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat contribue à la mise en œuvre du volet « ressources humaines » de la RGPP. Le but est premièrement de permettre la satisfaction des besoins de l'utilisateur. Pour atteindre cet objectif, les compétences de chaque agent doivent pouvoir évoluer. Deuxièmement, le dessein de cette réforme est de prendre en considération les agents et leur évolution au sein leur filière ou en dehors de leur filière. Il s'agit de favoriser la mobilité d'un grade à l'autre ou d'un corps à l'autre (mobilité fonctionnelle) par le jeu des concours, des détachements, et l'acquisition des compétences par la formation continue. A terme, la notation de l'agent et, éventuellement sa rétribution avec des primes au mérite, pourraient également dépendre de sa capacité à renouveler ses compétences, par exemple en changeant de poste.

Les entretiens professionnels : dresser annuellement le bilan des compétences de chaque agent

Le décret du 17 septembre 2007 rend obligatoire l'entretien professionnel qui dure généralement une heure entre l'agent et son chef de service, selon une grille très formelle. Cet entretien ritualise la réflexion de l'agent sur compétences et de sa carrière. Il se termine généralement, mais pas obligatoirement, par l'entretien de formation qui permet de mesurer les besoins de chaque agent. Les informations recueillies sur les attentes des agents et les souhaits des chefs de service pour faire évoluer les compétences de leur équipe sont regroupées et utilisées pour construire les plans de formation.

Le droit individuel à la formation et la validation des acquis de l'expérience : encourager la mobilité

Le droit individuel à la formation (DIF) a été établi par la loi du 2 février 2007. C'est un capital temps qui peut aller jusqu'à 120 heures, constitué par chaque agent pendant six ans. Le DIF permet de se former dans un domaine qui ne doit pas être directement lié aux fonctions du poste actuel de l'agent. Ainsi, il peut concerner l'acquisition de compétences marginales au sein d'un service ou la préparation d'une évolution de carrière (concours, mutation). La formation peut être prise en charge par l'établissement où exerce l'agent si celle-ci apparaît dans son plan de formation. Le DIF est connu mais parfois encore relativement peu utilisé : par exemple, le plan de formation de la bibliothèque Mazarine pour 2010 regrette sa sous-utilisation.

Dans le cadre de la mobilité fonctionnelle souhaitée par la RGPP, trois mesures ont été adoptées. D'une part, la mise en place d'une période de professionnalisation pour permettre aux agents de se former en alternance pendant six mois pour évoluer vers un métier qui n'est pas le leur. D'autre part, la reconnaissance de la validation des acquis

¹Pour rédiger cette partie, je m'inspire du cours donné à l'ENSSIB par Mme Florence Leleu, adjointe au directeur de la bibliothèque Sainte Geneviève, le 11 mai 2009 devant les élèves conservateurs, dans le cadre d'un cours du Module Professionnel Management.

de l'expérience (VAE). Le rapport Le Bris recommande par exemple de supprimer les concours internes pour les remplacer par la reconnaissance des acquis de l'expérience (RAEP)¹. Une épreuve RAEP a déjà été introduite pour certains concours mais ne concerne pas, pour le moment, la filière bibliothèque². Enfin, il est prévu qu'un bilan de carrière puisse être effectué par l'agent tous les cinq ans auprès d'un directeur des ressources humaines. L'agent peut demander à faire un bilan de compétences³. L'idée d'individualiser les parcours en décelant ou en acquérant des compétences est sous-jacente à ces propositions, même si celles-ci sont peu appliquées pour le moment.

On peut remarquer que les mesures prises par les pouvoirs publics pour favoriser l'acquisition de nouvelles compétences sont clairement calquées sur les logiques managériales empruntées au domaine privé. Le vocabulaire employé pour décrire la gestion des ressources humaines l'est également. On est cependant en droit de s'interroger sur la profondeur et l'efficacité de ces réformes qui, pour le moment, n'ont véritablement remis en question ni le recrutement des fonctionnaires par des concours, ni l'emploi public à vie. Plutôt que d'utiliser une coercition dont elle n'aurait pas les moyens, la gestion des ressources humaines des fonctionnaires de l'Etat s'appuie plutôt sur l'incitation au changement auprès de ses agents. Une autre manière d'accroître les compétences dans la fonction publique est, bien entendu, de faire appel à du personnel contractuel, comme nous le verrons avec les conséquences de la loi LRU.

La formation continue comme outil d'acquisition des nouvelles compétences

Pour rendre possible la formation tout au long de la vie, pour faire évoluer les compétences au sein de la fonction publique, la formation continue apparaît comme un outil de premier ordre.

Une priorité à venir

En particulier, au cœur des bouleversements que nous étudierons plus loin, la formation continue constitue l'une des priorités destinées à assurer l'avenir des bibliothèques. Il n'est pas anodin que l'Inspection générale des bibliothèques ait commandé un rapport sur la formation des personnels des bibliothèques qui sera présenté prochainement par Georges Perrin⁴. Daniel Renoult appelle d'ailleurs les bibliothèques d'Etat à «un véritable effort d'adaptation à l'extrême rapidité des évolutions en cours, ce qui signifie par exemple une augmentation des investissements en formation continue dont le poids devrait être rééquilibré par rapport aux formations initiales, et qui devrait constituer une priorité budgétaire»⁵.

¹ FRANCE. Mission pour la formation des agents de l'Etat. [Raymond-François Le Bris]. *Proposition pour une réforme de la formation des agents de l'Etat*. Décembre 2008, p.96

² http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/raep_0903.pdf [consulté le 14/11/2009]. Ce site fait référence à la loi du 2 février 2007, relative à la modernisation de l'Etat.

³ Le plan de formation de Paris 12 pour l'année 2010 annonce ainsi : « Le bénéfice d'un bilan de compétences peut être accordé, dans la limite des crédits disponibles, aux fonctionnaires ayant accompli 10 ans de service effectifs, afin de leur permettre une mobilité géographique ou fonctionnelle. Un agent peut prétendre à un seul autre bilan de compétences au cours de sa carrière, au moins cinq ans après le précédent. Les agents bénéficient d'un congé pour bilan de compétences, éventuellement fractionnable, qui ne peut excéder 24 heures de temps de service. Le bilan est opéré par un organisme extérieur à l'université ».

⁴ Rapport à paru en janvier 2010.

⁵ FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p.5.

Une réalité contrastée

Pourtant, la réalité de l'accès à la formation continue par les fonctionnaires d'Etat est plus contrastée. D'une part, pour toute la fonction publique, comme dans le secteur privé, on note que « la formation appelle la formation ». Plus la formation initiale de l'agent est importante, plus il sera amené à se former, en partie par goût personnel. Le livre blanc de la fonction publique signale qu'en 2005, les agents de catégorie A ont bénéficié en moyenne de 13 jours de formation, contre 10 pour les catégories B et 6 jours pour les catégories C¹. Cette répartition avantageuse pour les cadres, mais défavorable aux autres grades, se retrouve dans le monde des bibliothèques. Georges Perrin a l'intention de souligner cette inégalité dans son rapport. Notamment la catégorie C qui représente 40 % de la profession est, selon lui, celle qui a le plus besoin d'évoluer². D'autre part, nous y reviendrons dans la troisième partie de ce mémoire, les offres et les demandes de formations n'apparaissent pas assez diversifiées et sont trop centrées sur les aspects techniques du métier. Pour nuancer, comme l'explique Elisabeth Collantès, il faut comprendre que, d'une manière générale, le monde des bibliothèques a été amené à intégrer une grande part de personnel qui n'était pas issu de la filière bibliothèque et qu'il a fallu former aux aspects techniques du métier³. Comme le note le rapport *Bibliothécaires en prospective* :

*[...] il est de plus en plus probable que ceux qui embrassent la profession de bibliothécaire n'y resteront pas durant toute leur vie active. En effet, selon plusieurs bibliothécaires que nous avons rencontrés, leur activité actuelle n'était qu'un moment dans leur trajectoire professionnelle. C'est le cas en particulier des jeunes recrutés dans les secteurs high-tech (internet, multimédia, musique électronique, vidéo...) qui souhaitent quitter la médiathèque car le métier leur semble trop répétitif, que ce soit dans la médiation elle-même [...], que ce soit le cœur du métier (catalogage, équipement), que ce soit dans certaines tâches comme le rangement de documents.*⁴

Enfin, l'adoption du système des 35 heures a fait que les agents disposent de moins d'heures par semaine susceptibles d'être libérées pour suivre une formation : les demandes de formation plus courtes, d'une demi-journée par exemple, sont plus nombreuses⁵. En outre, l'organisation de la formation continue risque d'être bouleversée par le glissement vers l'autonomie des établissements publics et par la loi LRU.

L'autonomie des établissements publics et la loi LRU

En plus du cadre général de la modernisation de l'Etat, les établissements publics vont être amenés à devenir autonomes. En particulier, les bibliothèques universitaires vont devoir s'adapter au nouveau contexte créé par la loi Liberté responsabilité des universités, dans un contexte de concurrence accru entre établissements⁶. Cette loi aura des conséquences en termes d'emploi et de gestion des budgets. Selon Georges Perrin, cette autonomie nouvelle pourrait produire le même effet sur la lecture universitaire que

¹ Chiffres tirés du livre blanc de la fonction publique, cités par Le Bris, opus cité, p. 90.

² Entretien téléphonique réalisé avec Georges Perrin le 23 octobre 2009.

³ Entretien avec Elisabeth Collantès réalisé le 2 octobre 2009.

⁴ FRANCE. Ministère de la culture et de la communication. [Jean-Pierre Durand, Monique Peyrière, Joyce Sebag]. *Bibliothécaires en prospective*, 2006. [Travaux du DEPS], p. 161

⁵ Renseignements pris auprès de Sylviane Tribollet, lors d'une entrevue du 11 septembre 2009. Information confirmée par Marie-Madeleine Saby le 12 octobre 2009.

⁶ A ce sujet, je signale le mémoire d'Isabelle Gras, élève-conservateur (DCB 18), sur la loi LRU et les bibliothèques universitaires.

la décentralisation a eu sur les établissements de lecture publique : l'autonomie libérerait les initiatives et les projets¹. Comme l'écrit Daniel Renoult : « Dans les bibliothèques, secteur, où depuis une cinquantaine d'années l'Etat a, comme dans bien des domaines occupé une place déterminante, l'évolution vers un fort transfert de responsabilités vers les établissements publics constitue un véritable changement de modèle »².

Les conséquences sur les compétences requises chez les personnels

Avec la loi LRU, les crédits de fonctionnement qui sont accordés aux universités ne sont plus fléchés : il faudra donc que les bibliothèques universitaires défendent leurs budgets et justifient les moyens humains qui leur sont alloués. Comme l'explique Philippe Marcerou, directeur de la bibliothèque de la Sorbonne, les bibliothèques ont à faire face non seulement à l'évolution des services, mais également à l'évolution des conditions d'exercice de leurs métiers³. Cela suppose un changement culturel puisque, selon Georges Perrin, les conservateurs de bibliothèques universitaires, contrairement à leurs collègues de la lecture publique, sont peu habitués à penser en terme de territoire⁴. Dans les bibliothèques universitaires, il faudra, plus que jamais, être capable de communiquer avec ses tutelles, de s'impliquer dans la politique globale de l'université, placée en concurrence avec d'autres y compris au niveau international, de se fixer des objectifs, des stratégies et de les évaluer, de communiquer auprès des lecteurs sur les services offerts, de trouver de nouvelles sources de revenus (vente de services, mécénat)⁵. Tous ces champs sont porteurs de nouvelles compétences ayant trait à la culture administrative ou au marketing, par exemple. Heureusement, comme le note Elisabeth Collantès, du point de vue de l'évaluation, les bibliothèques sont déjà habituées à mesurer leurs performances⁶.

A l'intérieur des établissements, comme pour la fonction publique territoriale, les conservateurs vont tendre de plus en plus à devenir des managers. Ainsi, BiblioFil' « identifie déjà quatre activités principales pour le directeur de bibliothèque dont trois concernent directement le management : « Pilotage et encadrement de la bibliothèque », « Evaluation et conduite du changement », « Communication externe et valorisation »⁷. Ces compétences managériales sont accrues notamment en ce qui concerne le recrutement. En effet, celui-ci tendra à être géré de manière de plus en plus autonome au niveau des universités.

Les conséquences sur l'emploi du personnel : vers un repyramidage

Avec la loi LRU, les établissements seront donc davantage libres de gérer leurs ressources humaines. Pour le moment, comme l'explique Dominique Wolf, directrice du

¹ Entretien réalisé le 26 août 2009.

² FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p.52

³ Entretien avec Philippe Marcerou réalisé le 28 juillet 2009.

⁴ Entretien réalisé le 26 août 2009.

⁵ Daniel Renoult. Enseignement supérieur et recherche : quels métiers pour quelles bibliothèques ? p.287. In Bertrand Calenge. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : éditions du cercle de la librairie, 2004.

⁶ Entretien avec Elisabeth Collantès, inspecteur général des bibliothèques, réalisé le 2 octobre 2009.

⁷ TARIN, Laurence. L'évolution du métier de bibliothécaire. Une identité professionnelle à multiples facettes. Regards sur un demi-siècle. Cinquantenaire du Bulletin des bibliothèques de France. *BBF*, numéro hors série, 2006, p.154

SCD de Lyon I, le système d'affectation demeure sous tutelle de l'Etat et les bibliothèques sont loin de pouvoir recruter librement¹.

Selon le principe de la fongibilité asymétrique, les économies réalisées sur les coûts en personnel peuvent être créditées en budget d'investissement ou de fonctionnement. Ceci pourrait conduire à recruter, par exemple, davantage de cadres intermédiaires. Daniel Renoult écrit ainsi dans la conclusion de son rapport :

Un repyramidage des emplois, établissement par établissement, est une priorité essentielle [...] justifié par le fait que les établissements publics devraient au plus tard en 2012 gérer leur masse salariale et non une nomenclature d'emplois prédéterminée par l'Etat [...]. Les établissements publics sont en effet devenus des employeurs à part entière. Pour ce qui concerne les universités, leur autonomie dans ce secteur devrait permettre par le jeu des transformations d'emplois de parvenir à une meilleure adéquation entre organisation des services et qualification des agents, tout en maîtrisant la masse salariale².

De même, il est prévu de faire appel plus largement à des personnels contractuels ou étudiants, comme le montre Pierre Carbone sur les conséquences de la loi LRU sur la gestion des personnels :

Le recrutement de personnels sur contrat à durée déterminée ou indéterminée devient possible pour accomplir des tâches correspondant à des emplois de catégorie A, à condition de respecter un plafond inscrit au contrat pluriannuel. L'emploi étudiant est encouragé « notamment pour des activités de tutorat ou de service en bibliothèque, sous réserve que l'étudiant soit inscrit dans un établissement public d'enseignement supérieur. Le recrutement s'opère prioritairement sur des critères académiques et sociaux.³

Tout le jeu du travail sur les fiches de poste consistera à s'assurer que les agents auront les compétences requises pour leur fonction, tout en « maîtrisant la masse salariale ». Ainsi, l'inspection générale souhaite voir grossir le corps des bibliothécaires, cadres A⁴. Ceux-ci pourraient se trouver à même d'assurer les fonctions de direction à la place des conservateurs mais à moindre coût pour les établissements, comme c'est déjà le cas dans la fonction publique territoriale. Ainsi, les compétences managériales des bibliothécaires qui sont déjà prévues dans leur formation initiale devraient se trouver renforcées.

Dans la perspective des départs massifs à la retraite des années à venir⁵, l'évolution vers des cadres d'emplois comparables à ceux de la fonction publique territoriale pourrait s'opérer :

Enfin, ce travail sur la structure des emplois pourrait constituer l'un des éléments permettant la transition entre la situation statutaire actuelle, et une nouvelle organisation de la fonction publique. Dans le même esprit, des priorités devront être définies en matière de promotion au choix : privilégier

¹ Entretien avec Dominique Wolf réalisé le 16 novembre 2009.

² FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 51 et 52.

³ CARBONE, Pierre. L'université à l'horizon 2012. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2009, n°6, p.15 [numéro consacré aux « Urgences universitaires »]. Pierre Carbone cite l'article 22 de la LRU et le décret n°2007-1915 du 26 décembre 2007 (JO du 30 décembre 2007).

⁴ *Ibid.*, p.26

⁵ Les nouvelles générations viendront remplacer dans les années 2006-2010 environ 36% des personnels en place. Chiffres tirés de « Projection du système éducatif à 10 ans », *Educations et formations*, n°63, avril-juin 2002, p.68.

*par exemple pendant quelques années le passage au choix de bibliothécaires dans le corps des conservateurs*¹.

Les conséquences de l'autonomie des établissements sur la formation continue

Nous avons vu précédemment que la formation continue était la clef de voûte des dispositifs liés à l'acquisition de nouvelles compétences tout au long d'une carrière. Pour le moment, la plupart des formations dispensées, par exemple par les centres régionaux de formation aux carrières de bibliothèque (CRFCB), sont gratuites². Dans la perspective du glissement vers l'autonomie des établissements publics, elles pourraient ne plus l'être³.

Dans le cadre des universités, une des solutions serait de coordonner les actions de formation pour n'établir qu'un plan de formation commun à l'ensemble des services de l'université, comme c'est déjà le cas à Tours ou à Poitiers. Daniel Renoult propose d'ailleurs de favoriser les échanges professionnels en particulier au sein des universités où les présidents semblent regretter « une tendance des agents des bibliothèques à paraître rester entre soi ». Les formations continues devraient être l'occasion de mêler « les personnels des bibliothèques avec d'autres agents du ministère de la culture, ou du ministère de l'enseignement supérieur »⁴. L'idée est bien de fusionner les formations pour faire des économies mais aussi dans le but de croiser les compétences, favorisant ainsi la mobilité fonctionnelle.

En ce qui concerne les formations relevant du domaine strict de la bibliothèque, il faudra que les établissements se préparent à gérer leur budget formation en tenant compte des coûts. Cette préoccupation existe déjà et incite les établissements à développer leur offre de formation en interne, comme en témoigne, par exemple, le plan de formation du SCD de l'université Paris 12, Val de Marne :

Paris 12 Le SCD a assuré 200 heures de formation au total en 2008-2009, ce qui représente 9,8 % de l'activité de formation continue.

NB : les formations assurées par l'Université Paris 12 sont comptabilisées comme formations externes [...]

Les dépenses liées à la formation professionnelle ont représenté en 2008-2009 69 260 euros, ce qui représente 2,6 % de la masse salariale totale.

*Ces dépenses regroupent : les frais d'inscription (pour les formations onéreuses), les frais de mission, la rémunération de l'organisme prestataire (pour les formations sur site) et les coûts induits qui correspondent aux salaires des agents sur la durée d'absence du poste de travail*⁵.

En fin de compte, les orientations stratégiques mises en place grâce à la formation continue échapperont encore plus aux administrations centrales. Elles incomberont

¹ *Ibid.*, p. 52

² Les différents organismes dédiés à la formation continue en bibliothèque seront évoqués dans la troisième partie de ce mémoire.

³ Je m'inspire ici des propos tenus par Mme Florence Leleu, adjointe au directeur de la bibliothèque Sainte Geneviève et responsable du plan de formation de cet établissement, le 11 mai 2009 devant les élèves conservateurs, dans le cadre d'un cours du Module Professionnel Management.

⁴ FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 38

Voir également FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Valérie Tesnière]. *Evolution du corps des bibliothécaires d'Etat : bilan et perspectives*. n°2008-023, juillet 2008.

⁵ Plan de formation du SCD Paris 12, 2009-2010, p.2 et 3

complètement à la responsabilité des bibliothèques intégrées dans des politiques des politiques globales exprimées dans les plans quadriennaux.

UN PAYSAGE RENOUVELE DE SERVICES QUI S'ADAPTE A UN CONTEXTE DE BOULEVERSEMENT TECHNOLOGIQUE ET SOCIAL

Le métier de « bibliothécaire » connaît une importante évolution. Le développement considérable des nouvelles technologies a notamment pour conséquence de transformer en profondeur les modes de recherche, de collecte, de communication et de conservation des ressources documentaires. Dans le même temps, les attentes et les besoins du public des bibliothèques se diversifient, et il convient d'adapter en conséquence le service rendu aux usagers.¹

Ainsi débute le référentiel Bibliofil', résumant les deux tensions majeures qui ont accéléré l'évolution des services depuis deux décennies. Notre but ici n'est pas d'entrer en profondeur dans l'étude de ces deux bouleversements mais de les esquisser à larges traits pour comprendre les conditions qui expliquent l'émergence de nouvelles compétences. Pour illustrer notre propos, nous prendrons deux exemples de spécialisations qui mobilisent de nouvelles compétences : celle du bibliothécaire-système chargé d'animer la bibliothèque hybride et celle des agents qui pratiquent l'infomobile à Paris VIII.

Les nouvelles technologies transforment les métiers des bibliothèques

L'informatisation fait évoluer les compétences

Depuis les années 1990, les technologies de l'information et de la communication ont fortement transformé les métiers des bibliothèques et la gestion des documents. Désormais, les prêts, les catalogues, les acquisitions sont administrés grâce à des systèmes de gestion intégrés de bibliothèques (SIGB). Par ailleurs, Internet a permis le développement du travail en réseau qui a facilité le prêt entre bibliothèques, la récupération d'informations bibliographiques et de notices catalographiques. Le travail interne des bibliothécaires s'en est trouvé transformé. Ainsi, comme l'écrit Daniel Renault, « le temps consacré antérieurement au catalogage original » a été remplacé par « un catalogage par dérivation » provenant de « réservoirs » externes. Les compétences requises ont évolué : « la maîtrise parfaite des normes bibliographiques autrefois impérative pour les conservateurs comme pour les bibliothécaires adjoints, n'est plus indispensable qu'à un nombre limité de spécialistes »². Les catalogueurs d'autrefois sont progressivement remplacés par des gestionnaires de systèmes et catalogues informatiques. Par conséquent, la maîtrise de l'outil informatique et de l'organisation de l'information sur Internet est indispensable, comme la capacité à

¹ <http://www.education.gouv.fr/cid291/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html> p. 5 [consulté le 16/11/2009]

² FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renault]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 16

discuter avec un prestataire de services informatiques ou un fournisseur de système informatique.

La dématérialisation de l'information : le développement des bibliothèques hybrides

L'essor de la documentation électronique

L'émergence de la documentation électronique est un des phénomènes marquants de notre décennie qui a touché, au premier chef, le monde de la recherche, en particulier celui des sciences dures. A ce phénomène, s'ajoutent les programmes de numérisation qui contribuent à accroître la quantité d'informations disponibles à distance. Comme le montre Daniel Renoult, l'enseignement supérieur est également touché par cette dématérialisation puisque se développent les cours en ligne, les tutoriels, les services intranets qui constituent autant de ressources qu'il faut gérer, en sus de la documentation traditionnelle¹. D'ailleurs, les Services communs de la documentation (SCD) ont vocation à rassembler et à organiser les travaux émanant de l'université sur des plateformes communes.

Ces bouleversements ont conduit à une redéfinition des missions des bibliothèques devenue hybrides car elles offrent à la fois des services traditionnels et des services à distance :

De fait, les bibliothèques comme les services de la documentation universitaire sont conduites à ne plus gérer seulement des systèmes de gestion de documents, mais de véritables systèmes d'information donnant accès sur place et à distance à des ressources internes et externes à l'université, données qui ne sont plus exclusivement bibliographiques, mais textuelles, iconographiques.²

Face à ce foisonnement d'informations de natures très diverses, l'enjeu tient dans les « capacités des universités françaises à mobiliser des compétences à organiser leurs ressources humaines et à assurer ce que les anglo-saxons appellent le *knowledge management*, autrement dit mettre en place de véritables systèmes de gestion de connaissances »³. Par exemple, les services de question/réponse à distance sont un bon exemple de ces problématiques d'organisation des savoirs⁴ : comment présenter les résultats des réponses des usagers afin que d'autres usagers puissent les consulter facilement? De même, le signalement des ressources sous forme de signets soulève des questions sur leur hiérarchisation et leur présentation sur les portails documentaires. Avec ce type de services, le bibliothécaire sort de son rôle traditionnel de simple organisateur du savoir puisqu'il « ne met pas seulement en ordre, il interprète, il construit un certain sens au savoir qu'il propose ». Il prend conscience qu'il est un « acteur des connaissances »⁵.

¹ Egalement, CREVET, Patrice. Une contradiction structurante dans la numérisation de l'enseignement supérieur. *Distances et savoir*, 2006, n°3, p. 333-364

² FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 16

³ FRANCE. Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie. [Bruno Van Dooren]. *Bibliothèques universitaires et nouvelles technologies*. p.17

⁴ Au sujet des services de renseignement virtuels (SRV) ou à distance, voir le mémoire d'études de Séverine FLORIANI (DCB 18), *Les services de référence virtuels destinés aux étudiants* (juin 2009- UE Services et Publics-ENSSIB).

⁵ DI PIETRO, Christelle, CALENGE, Bertrand. Le Guichet du savoir : répondre aux demandes de contenus ». *Bulletin des bibliothèques de France*, 2005, n°4, p.38

Des compétences nouvelles : vers le bibliothécaire-système ?

Les services offerts par les bibliothèques hybrides supposent des compétences nouvelles¹. Sur le plan technique, maîtriser les questions relatives à la numérisation et à l'archivage pérenne des documents électroniques devient une nécessité. Sur le plan intellectuel, est requise la connaissance à la fois des paysages sans cesse renouvelés du réseau Internet et des pratiques des usagers (blogs, podcasts, réseaux sociaux) pour lequel l'effet générationnel joue grandement. Pour pouvoir diffuser l'information, deux types de compétences apparaissent : d'une part, la compréhension du nouvel environnement juridique concernant le droit de la propriété intellectuelle et le droit à l'information ; d'autre part, la capacité de négociation des contrats avec les fournisseurs d'accès aux documents électroniques. Enfin, puisque les documents ont une origine et une diffusion internationale, la maîtrise des langues, en particulier de l'anglais, devient indispensable.

Ainsi, dans le cadre du projet de schéma numérique des bibliothèques, la Direction du livre a organisé une réunion sur les besoins en formation dans le domaine du numérique des professionnels des bibliothèques². Quatre groupes de travail avaient été constitués pour réfléchir sur les attentes des professionnels dans ce domaine. Pour préparer cette réunion, Angélique Bellec (Bibliothèque Publique d'information) avait réuni dix agents de la BPI directement ou indirectement impliqués dans un projet numérique³. Les participants ont dressé la liste des compétences à mobiliser pour constituer une collection numérique, c'est-à-dire acquérir et communiquer des documents numériques. Puis, ils se sont intéressés à celles qui sont nécessaires pour accomplir un projet patrimonial de numérisation. Enfin, ils ont dessiné le profil type de ce professionnel qu'ils ont appelé le bibliothécaire-système (appelé également « l'e-bibliothécaire »), en se demandant s'il s'agissait bien d'un nouveau métier. Pour répondre à cette question, ils ont listé les compétences qu'ils attendent de ce nouveau professionnel des bibliothèques⁴.

Pour eux, le niveau requis de ses savoirs est élevé : « les futurs professionnels auront eux aussi un niveau de connaissances suffisant voir supérieur au niveau exigé par les concours ». Cependant, ce professionnel sera doté de savoir-faire très étendus : tant en informatique que sur les techniques de production et d'indexation des contenus en ligne. En outre, il devra être capable de faire de la veille sur Internet, de négocier avec les fournisseurs et les éditeurs, d'établir un cahier des charges, de connaître les contraintes juridiques liées à la diffusion de documents numériques (droit d'auteur), de discuter avec des experts, tout en maîtrisant l'anglais. Les savoir-être ne sont pas oubliés puisque ce travail est rarement solitaire : il lui faudra être capable de gérer des projets, tout en animant une équipe. Il sera à même de comprendre les besoins des usagers et de faire montre de pédagogie. En résumé, les compétences nécessaires étonnent par leur

¹ Au sujet de la réception de ces nouvelles compétences dans le monde de la bibliothèque, je signale le mémoire d'une élève conservateur, Anne Boraud-Membrède (DCB 18) « Les bibliothécaires face aux techniques non-identitaires : discours et représentations ».

² Cette réunion a eu lieu le 8 juin 2009. Elle a réuni Angélique Bellec (BPI), Jérôme Belmon (Ecole des Chartes), Frédéric Blin (MESR-MISTRD), Aline Bouchard (Bnf), Christophe Catanèse (ENSSIB), Thierry Claerr (DLL), Alain Colas (MERS-MISTRD), Denis Cordazzo (DLL), Catherine Dhérent (Bnf), Suzanne Jouguelet (IGB), Annie Lelandais (DLL), Isabelle Le Masne de Chermont (Bnf), Michel Netzer (Bnf), Christophe Pavlidès (Mediadix), Fabien Plazannet (DLL), Jenny Rigaud (CNFPT), Jacques Sauteron (ABF). Je remercie Elisabeth Collantès de m'en avoir fourni le compte-rendu.

³ Ont participé à ces réunions de travail : Régis Dumétrée et Nathalie Nosny (service Bibliothèque numérique), Danièle Heller (responsable du pôle Développement documentaire), Colette Bergeal et Jérôme Chevrier (service des documents imprimés et électroniques), Anne Volkoff (service son et documents sonores), Jérôme Villeminez (coordination bibliographique), Marc-André Grosy (service Informatique), Catherine Rollinat et Angélique Bellec (service formation). Je remercie Angélique Bellec d'avoir bien voulu me fournir le fruit de ce travail.

⁴ Voir ANNEXE 1. Le bibliothécaire système : un nouveau métier ?

diversité, à tel point que l'on peut se demander si une seule personne est à même de cumuler toutes ces aptitudes ! Néanmoins, le groupe de travail présidé par Angélique Bellec conclut qu'il ne s'agit pas d'un nouveau métier mais d'une nouvelle spécialisation car ce bibliothécaire-système est capable d'insérer ces nouveaux services dans ceux qui existent déjà. Il fait preuve d'encyclopédisme et de polyvalence et est capable de faire évoluer ses compétences au fil du temps.

En effet, non seulement toutes ces compétences que nous avons évoquées sont nouvelles, mais elles supposent d'être régulièrement mises à jour que ce soit d'un point de vue technique ou juridique. Daniel Renoult souligne de ce fait « une élévation globale du niveau de qualification dans la pyramide des emplois, le taux d'innovation dans le domaine de l'information étant exceptionnellement rapide »¹. De ce point de vue, les bibliothécaires semblent être lancés dans une course à l'acquisition de compétences pour suivre le courant de la modernité et adhérer aux nouveaux besoins des usagers. En même temps, il leur faut avoir le recul nécessaire pour comprendre, parmi tous ces nouveaux outils, ceux qui présentent une vraie pertinence en matière de nouveaux services.

Les besoins du public se diversifient

Avec l'irruption d'Internet, les bibliothèques, autrefois dans une situation de quasi-monopole, se trouvent mises en concurrence avec d'autres sources d'information qui ont l'avantage d'être disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. La logique du « tout, tout de suite » conduit l'utilisateur à être habitué à avoir accès directement à la ressource qu'il souhaite en plein texte/image/son, sans passer par l'intermédiaire d'un catalogue et d'une lecture en différé sur un support physique². Ce phénomène risque de s'accroître à cause du besoin croissant en formation de la population française. Se former tout au long de la vie suppose, en effet, que les usagers puissent avoir accès aux informations nécessaires à leur formation en dehors de leurs heures de travail.

Du coup, « les bibliothèques sont passées d'une stratégie de l'offre à une stratégie de réponse à la demande ».³ Ceci suppose qu'elles sont capables d'évaluer leurs services et de comprendre les besoins des usagers pour continuer à maintenir la fréquentation de leurs locaux. Les enquêtes de public, l'emploi de tableaux de bord, la mise en place d'une politique documentaire sont autant d'activités qui requièrent de nouvelles compétences.

Le développement de la notion d'accueil au public

Bien que l'intérêt pour le public soit déjà ancien⁴, on a vu se développer la notion d'accueil des publics, de médiation sur place et à distance⁵. Comme le remarque Sylviane Tribollet, de Médiat Rhône-Alpes, pendant des années, les bibliothèques

¹ FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 17

² LAHARY, Dominique. Nouveau paysage, nouvelles compétences, valeurs pérennes ? In CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : éditions du cercle de la librairie, 2004.p293-294

³ FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 18

⁴ Voir l'analyse de TARIN, Laurence. L'évolution du métier de bibliothécaire. Une identité professionnelle à multiples facettes. Regards sur un demi-siècle. Cinquantenaire du Bulletin des bibliothèques de France. *BBF*, numéro hors série, 2006, p.135-155

⁵ Tiphaine Tugault (DCB 18) envisage les problématiques liées au développement de l'accueil, dans son mémoire d'étude « Pensée et organisation de l'accueil en bibliothèque universitaire ».

universitaires avaient pris un retard considérable par rapport à la lecture publique : « Tout ce qui existait, c'était la collection. L'accueil du public était secondaire »¹. Cette notion d'accueil s'est d'autant plus développée que le lecteur est de plus en plus amené à gérer seul les ouvrages qu'il consulte : les collections sont de plus en plus en libre accès dans les nouveaux bâtiments et les puces RFID permettent un prêt/retour simplifié, voire autonome. Le personnel, libéré d'un certain nombre de tâches matérielles, peut se consacrer à de nouveaux services et se recentrer l'accueil du public². En particulier, ces changements devraient affecter les personnels de catégorie C qui, d'après Georges Perrin, ne sont qu'insuffisamment incités à faire évoluer leurs compétences par la formation continue³.

La réflexion sur la normalisation de l'accueil s'est d'ailleurs incarnée dans la rédaction de chartes d'accueil. Cette ambition d'améliorer l'accueil est d'ailleurs impulsée par l'Etat puisque, d'ici à 2010, tous les services publics devraient appliquer la charte Marianne, suivant les directives établies par la Direction générale pour la modernisation de l'Etat⁴. D'une manière plus générale, certaines bibliothèques expérimentent la démarche qualité, avec des outils comme Libqual + pour parfaire les services rendus au public⁵. L'accueil est un des points problématiques des compétences à acquérir car il renvoie aux notions de savoir-être pour lesquelles l'approche peut être très subjective d'une personne à l'autre. Les formations à l'accueil permettent d'interroger les notions d'amabilité, de reformulation des questions, etc., comme nous allons le voir dans le cas de l'infomobile.

Une médiation qui s'adapte à l'utilisateur

Par ailleurs, le caractère pléthorique de l'information disponible place le bibliothécaire dans un rôle de spécialiste de l'information et de sa recherche. Les compétences en formation des usagers et en *information literacy* sont mobilisées. Ceci d'autant que les besoins en personnalisation de services s'affirment.

Face aux nouveaux publics étudiants, l'exemple de l'infomobile

La population étudiante est de plus en plus diversifiée, tant dans ses origines sociales que dans les cursus universitaires où les options sont de plus en plus variées⁶ : les personnels des bibliothèques universitaires ont un rôle à jouer dans l'appropriation des sources du savoir. Par exemple, dans le cadre du plan « Réussir en licence »⁷, de nombreuses bibliothèques universitaires prévoient de renforcer leur volet de formations à destination des étudiants. Celles-ci sont parfois insérées dans les cursus universitaires. Des compétences pédagogiques sont donc requises pour organiser ces modules ou imaginer les tutoriels de formation à la recherche documentaire.

¹ Entretien réalisé le 11 septembre 2009

² FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 19

Voir également, BATTISTI, Michèle [ADBS]. Les cœurs de métier. *Documentaliste. Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°1 p. 50 [Conférence donnée aux journées d'étude interprofessionnelles les 28 et 29 janvier 2005 à la BNF]

³ Entretien téléphonique réalisé le 23 octobre 2009.

⁴ J'ai rédigé un mémoire « Services et Publics » (ENSSIB, juin 2009), ainsi qu'une fiche pratique (ENSSIB, septembre 2009) sur la charte Marianne en bibliothèque.

⁵ LAVALLEE, Sylvie, « La démarche qualité en bibliothèque », fiche pratique (25 janvier 2008). *Bibliothèque numérique de l'ENSSIB*, document-1737 [consultable en ligne]

⁶ RENOULT, Daniel. Enseignement supérieur et recherche : quels métiers pour quelles bibliothèques ? In CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : éditions du cercle de la librairie, 2004.p293-294

⁷ Voir <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/le-plan-reussir-en-licence>

Conscientes de la nécessité d'aller au devant du lecteur qui a du mal à exprimer ses besoins d'aide en se rendant à une banque de renseignement, certaines bibliothèques universitaires tentent de bouleverser les modalités de la relation entre les bibliothécaires et les usagers.

Par exemple, le SCD de Paris VIII a mis en place un service d'infomobile depuis 2000. « Le principe est simple. Une personne de la bibliothèque circule dans l'ensemble des espaces publics, proposant son aide à ceux qui semblent en avoir besoin pour s'approprier les outils de la bibliothèque, collections ou ressources informatiques »¹. Nous avons interrogé Victor Moisan qui est actuellement responsable de ce service quant aux compétences mobilisées par cette activité. Voici sa réponse :

L'infomobile nécessite de nouvelles compétences car elle modifie la conception traditionnelle de l'accueil. Le fait d'aller au-devant des usagers suppose en effet de développer des facultés d'observation des usages et des usagers, d'analyse les situations, de tact dans la manière d'aborder les usagers, de compréhension des besoins (même quand ils ne sont pas formulés explicitement) et de pédagogie. Toutefois la limite n'est pas toujours claire entre compétence et qualité personnelle (celle qui consisterait à avoir la « fibre » relationnelle, à être « psychologue »). Certains collègues sont réticents à ce type de démarche jugée « intrusive » et qui heurte leur sensibilité. Ces compétences, peut-être du fait de leur nouveauté, relèvent pour l'instant de l'individu et ne font pas encore pleinement partie de la culture professionnelle. L'infomobile fait d'ailleurs l'objet d'un vœu formulé par l'agent en début d'année pour ces postes de services public. Il n'a rien d'obligatoire².

Ce témoignage est intéressant car les compétences requises sont avant tout de l'ordre du savoir-être comme le « tact » ou la « psychologie ». Créer un nouveau type de service comme l'infomobile repose sur la bonne volonté individuelle, même si elle est encadrée. Julien Logre, prédécesseur de Victor Moisan avait d'ailleurs listé les compétences mobilisées dans un document à l'usage des nouveaux collaborateurs assurant l'infomobile : capacité à repérer les usagers en difficulté ; capacité à aborder un usager ; capacité à (re)formuler la question ; pédagogie ; compétences documentaires et, plus largement, connaissance de la bibliothèque³. Parmi cette liste, il est intéressant de constater que les compétences proprement documentaires n'arrivent qu'en dernier, bien après les capacités relationnelles et pédagogiques.

A Paris VIII, ce service est assuré par des bibliothécaires de catégorie A et B qui ne font pas l'objet d'un recrutement particulier et qui sont formés sur place, encadrés par des anciens. Leurs aptitudes sont acquises au fil du temps, « à force d'expérience, chaque agent développe un savoir-faire et on peut en ce sens parler de compétence »⁴. En effet, contrairement à la qualification, ce n'est pas la formation qui légitime la compétence mais, dans ce cas comme dans d'autres, l'expérience. Trois emplois étudiants, recrutés à un niveau minimum de Master 1 participent également à l'infomobile. Concernant ces derniers, Victor Moisan écrit :

Ils ne viennent pas nécessairement du département de documentation. Leur compétence dans d'autres disciplines est au contraire un atout du fait de l'aide spécifique qu'ils peuvent apporter aux étudiants dans leur domaine. D'autre part, leur « double casquette », étudiant-personnel, leur permet une

¹ TUGAULT, Tiphaine. *L'infomobile : un service du SCD de Paris 8 Saint-Denis*. Juin 2009. Mémoire « Service et publics ». ENSSIB. p.7.

² Victor Moisan. Courriel de réponse reçu le 15 septembre 2009.

³ ANNEXE 2 : INFOMOBILE, FORMATION DES NOUVEAUX (Julien Logre)

⁴ Victor Moisan. Courriel de réponse reçu le 15 septembre 2009.

plus grande proximité avec le public étudiant et leur regard extérieur est souvent enrichissant pour nous, professionnels. Leur formation est plus approfondie car ils doivent assimiler un grand nombre d'informations sur le fonctionnement de la bibliothèque, ses services et les outils de recherche documentaire¹.

Du point de vue des compétences liées à l'accueil, le recrutement d'un personnel non-titulaire peut donc être positif dans la mesure où il force le professionnel de la bibliothèque à adopter le regard de son public.

Les besoins des chercheurs²

Par ailleurs, le besoin d'un service personnalisé est avéré au niveau des chercheurs qui font appel à l'expertise de spécialistes de la recherche documentaire. Par exemple, un service d'accueil des chercheurs venus en colloque a été mis en place à l'INRP et la bibliothèque de la Sorbonne envisage d'y avoir recours en l'institutionnalisant auprès des UFR de Paris-I³. Il s'agit d'une aide inspirée par les services *ask a librarian* des pays anglo-saxons : le chercheur invité est secondé par un bibliothécaire pour déceler des ressources traitant de son sujet de recherche. Il faut noter que ce service est à rapprocher des services de question/réponse existant déjà dans le monde de la lecture publique ou dans celui des bibliothèques universitaires.

L'action culturelle

Pour éviter la désertion des bibliothèques, une des solutions pour séduire les usagers est de mettre en œuvre des actions culturelles. Leur développement est précoce dans les bibliothèques publiques où leur légitimité ne fait plus débat. Michel Melot rappelle la place centrale qu'elle occupe : « L'action culturelle n'est pas, pour la bibliothèque, une fonction subsidiaire ou facultative, un supplément d'âme. C'est tout simplement la bibliothèque en action. La fonction d'animation n'y est pas occasionnelle mais structurelle »⁴. Pourtant, en ce qui concerne les bibliothèques d'Etat, la situation est très diverse : les établissements patrimoniaux comme la BnF ou la Bibliothèque Sainte-Geneviève organisent depuis longtemps des expositions et des conférences d'auteurs. En revanche, ce type d'événements émerge dans les bibliothèques universitaires sous des formes très diverses, dans le but de diversifier les champs d'intérêt des étudiants, par exemple en organisant une exposition scientifique dans une bibliothèque de lettres⁵. Les expositions permettent également de gagner en visibilité au sein des universités et font de la bibliothèque un lieu d'échange convivial apte à attirer les publics⁶.

Parallèlement à des expositions traditionnelles, se développent les expositions virtuelles. Clarisse Galada, auteur d'un mémoire sur les enjeux des expositions en bibliothèque, explique :

On ne peut, à ce sujet, passer sous silence le fait que l'exposition virtuelle est une véritable gageure dans le monde des bibliothèques ; elle nécessite en effet des compétences techniques certaines, qui doivent souvent être

¹ Victor Moisan. Courriel de réponse reçu le 15 septembre 2009.

² A ce sujet, je signale le mémoire d'étude d'une élève-conservateur, Anne Couvidat (DCB18) : « Quelle formation documentaire pour les usagers chercheurs ? L'éclairage des expériences nordiques ».

Voir également, à titre d'exemple, « La formation des utilisateurs chercheurs à la recherche documentaire », conférence donnée par Odile Gaultier-Voituriez le 20 mai 2008 à l'ADBS.

³ Information donnée par Philippe Marcerou lors de l'entretien du 28 juillet 2009.

⁴ MELOT, Michel. Avant propos. In HUCHET, Bernard, PAYEN, Emmanuelle (dir.). *L'action culturelle en bibliothèque*. Paris : éditions du cercle de la librairie, 2008.p 9

⁵ A la bibliothèque de Lyon I, des spectacles de danse sont ainsi organisés.

⁶ GALADA, Clarisse. *Pourquoi exposer : les enjeux de l'exposition en bibliothèque*. Décembre 2008. Mémoire d'études de conservateur. p. 44 <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-2056>

assumées par des personnels extérieurs. Néanmoins, pour des raisons budgétaires, les bibliothèques essaient de traiter le plus possible de tâches en interne, et mettent ainsi à contribution les personnels qui ont quelques connaissances techniques¹.

Par exemple, Raphaëlle Bats, chargée de communication et de valorisation à l'université de Lyon I a ainsi dû apprendre à maîtriser divers logiciels de communication (Photoshop, Gump) pour assurer ses missions, en particulier celles qui ont trait aux expositions virtuelles. Par goût personnel et par intérêt professionnel, elle s'est également spécialisée dans les outils du web 2.0 pour se rapprocher de la culture des étudiants². Ces compétences rejoignent celles que nous avons déjà évoquées pour les bibliothèques hybrides.

La nécessité de proposer à la fois des expositions traditionnelles et des expositions virtuelles est à l'image du paradoxe que vivent les bibliothèques : à la fois, en valorisant leurs ressources à distance, elles font tout pour que les lecteurs puissent s'abstenir de se déplacer et puissent se passer de la médiation d'un bibliothécaire et, dans le même temps, elles cherchent à maintenir une utilisation importante de leurs locaux³. En effet, pour le moment, les services offerts sont surtout évalués à l'aune des visites de leurs lecteurs. Dans un proche avenir, les statistiques de fréquentation de leurs portails documentaires devraient davantage être prises en considération.

Pour tenir compte des besoins diversifiés de publics hétérogènes, les compétences attendues des bibliothécaires, autrefois davantage centrées sur un travail interne autour de documents, se sont tournées vers le monde extérieur. Cette obligation à prendre en considération des mutations administratives, techniques et sociales de plus en plus rapides a une incidence sur les métiers de la bibliothèque et sur ses représentations.

UN ECLATEMENT DES METIERS DE LA BIBLIOTHEQUE ?

Si les métiers de la bibliothèque évoluent rapidement sous l'impulsion du contexte administratif, technique et social, on est en droit de se demander si la notion unitaire de métier de bibliothécaire existe encore. « LA bibliothèque universitaire n'existe pas en soi, pas plus que le LE métier de bibliothécaire défini de manière générale et abstraite »⁴ écrit Daniel Renoult. Georges Perrin, s'inspirant d'un livre récemment paru⁵, se demande s'il faut encore un modèle de bibliothèque ou si chaque bibliothèque évoluera différemment selon son public⁶. La littérature disponible témoigne de cette fébrilité et de cette crise identitaire : y-a-t-il encore un cœur de métier de bibliothécaire, les « métiers se sont-ils éloignés, spécialisés ou, au contraire, sont-ils restés proches, voire globalement similaires »⁷ ?

¹ GALADA, Clarisse. *Pourquoi exposer : les enjeux de l'exposition en bibliothèque*. Décembre 2008. Mémoire d'études de conservateur. P. 49. <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-2056>

² Entretien réalisé le 21 octobre 2010.

³ Je prends cette idée de l'entretien réalisé avec Christophe Pavlidès le 6 novembre 2009.

⁴ RENOULT, Daniel. Enseignement supérieur et recherche : quels métiers pour quelles bibliothèques ? In CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : éditions du cercle de la librairie, 2004.p272

⁵ BERTRAND, Anne-Marie (Dir.). *Quel modèle de bibliothèque ?* Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2008.

⁶ Entretien réalisé le 26 août 2009.

⁷ BERTRAND, Anne-Marie. Editorial du dossier « Un métier, dix métiers ». *Bulletin des bibliothèques de France*, 2005, n°5, p1-1 <<http://bbf.enssib.fr/>> [Consulté le 29 novembre 2009]

Un cœur de métier ?

Un métier polyvalent

La polyvalence des métiers de la bibliothèque semble être actée. Christophe Pavlidès, directeur de Médiadix, explique : « Il semble que l'essence du(des) métier(s) des bibliothèques soit l'hyper-polyvalence : tantôt médiateur, tantôt magasinier-conservateur, tantôt administratif, tantôt technico-ingénieur, tantôt chercheur-acquéreur, le bibliothécaire (de tout statut) est un personnage étrange qui change de fonction voir de métier plusieurs fois par jour »¹. Par exemple, d'après Daniel Renoult, le métier de conservateur est centré autour de trois fonctions qui requièrent des compétences bien différentes : des fonctions scientifiques et culturelles ; des fonctions d'ingénierie ou d'expertise ; des fonctions de management, d'encadrement et de relations avec les personnels et les tutelles. De plus, ce dernier souligne que :

*S'il existe de nombreux emplois où l'une de ces fonctions est dominante, la situation la plus fréquente est le cumul de ces trois types de responsabilités, les fonctions de management devenant de plus en plus importantes au fur et à mesure que les conservateurs s'élèvent dans la hiérarchie d'un établissement.*²

Ainsi, pour Armelle Gros, responsable formation et évolution des métiers à la direction des affaires culturelles de la ville de Paris, un conservateur est principalement un manager.³

En plus de la place dans la hiérarchie, il faut tenir compte de la taille du lieu d'exercice. Plus les établissements sont grands, plus les services offerts tendent à se diversifier et à se spécialiser, tout comme les compétences des agents :

*Jointe à cette grande diversité des situations professionnelles, s'associe l'effet de taille : dans une bibliothèque de dimension moyenne, à faible effectif, les responsabilités individuelles sont en général plus étendues, les tâches plus variées, et la polyvalence est requise. Dans une bibliothèque importante, à statut identique, les tâches des agents sont plus spécifiques voire très spécialisées comme dans certains départements de la Bnf.*⁴

Dès lors, la question de l'existence d'un cœur de métier se pose. Philippe Marcerou dit ne pas croire à un métier pris au sens générique mais à un ensemble de compétences qui permettent de l'exercer⁵. A cet égard, on peut penser que l'utilisation d'une liste de compétences permet, pour partie, de contourner le problème de la définition du cœur de métier et de la rigidité des statuts pour élaborer des fiches de poste.

Cependant, les avis divergent. Laurence Tarin, directrice de Médiaquitaine, met en garde contre l'effacement du cœur de métier. Elle dénonce notamment la dérive des métiers de la bibliothèque vers des fonctions trop axées sur le management :

En survalorisant les tâches de gestion, qui ne sont pas propres au bibliothécaire, c'est l'identité du métier que l'on participe à diluer. Quel intérêt d'ailleurs à continuer de recruter sur des postes de directeurs de

¹ Entretien du 6 novembre 2009. Christophe Pavlidès cite un de ses articles à paraître dans un ouvrage collectif sur les professions du livre (Ellipses).

² FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 25

³ Entretien réalisé le 1^{er} décembre 2009.

⁴ FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 15

⁵ Entretien du 27 juillet 2009.

*bibliothèques des conservateurs si ceux-ci se définissent avant tout par leurs compétences managériales ?*¹

Pour elle, « l'avenir de cette profession réside dans le retour vers le cœur du métier –le renouveau d'intérêt pour les collections et leur contenu semble le confirmer- que l'on pourrait se risquer à définir comme la construction d'un lien entre les publics et le savoir »².

L'identité fluctuante de la profession

Au cours des entretiens que nous avons menés, nous avons pu constater que les professionnels des bibliothèques avaient tendance à se spécialiser, selon des modes et l'ère du temps, à tel point que l'on peut parler d'« éclatement de l'identité professionnelle »³. Sylviane Tribollet, de Médiat' Rhône Alpes, se souvient de sa carrière et note ce phénomène de balancier dans l'identité et les préoccupations de la profession : on serait passé de l'obsession de la collection, à l'obsession informatique à l'obsession du service public, devenu le cœur du métier si important que certains collègues rechigneraient à quitter leur service public pour aller suivre une formation à l'extérieur⁴. Il faut ajouter à cela un fort effet générationnel dans la manière d'appréhender le métier⁵. Selon Georges Perrin, le bibliothécaire aime être rassuré sur les spécificités de son métier, composantes de son identité. Le problème est qu'il n'a pas d'image à l'extérieur du monde de la bibliothèque⁶. Cette image, reflet de ses compétences, resterait donc à construire.

Le rapprochement avec les métiers des archives et de la documentation

La crise identitaire est d'autant plus forte que l'intrusion des nouvelles technologies de l'information a rapproché les métiers de la bibliothèque de ceux de la documentation et des archives. Ce rapprochement a fait l'objet d'un colloque qui a établi des pratiques communes⁷. Par exemple, chez les documentalistes, « on note, comme pour les bibliothécaires, une nette diminution du temps consacré à l'analyse du document grâce à la mutualisation de ce type de traitement, ce qui donne l'opportunité de se consacrer davantage à la diffusion et à la mise à disposition de l'information, par des produits et services à forte *valeur ajoutée* »⁸. Dans tous les métiers de l'information, les compétences nouvelles attendues des employeurs sont « la maîtrise des règles juridiques et des techniques les plus pointues utiles aussi pour former les usagers. Ce qu'on attend des métiers de l'information, c'est une expertise et des conseils pour la conception de systèmes d'information, une médiation pour l'usage des systèmes documentaires, une

¹ TARIN, Laurence. L'évolution du métier de bibliothécaire. Une identité professionnelle à multiples facettes. Regards sur un demi-siècle. Cinquantenaire du Bulletin des bibliothèques de France. *BBF*, numéro hors série, 2006, p.154

² *Ibid.*, p. 155

³FRANCE. Ministère de la culture et de la communication. [Jean-Pierre Durand, Monique Peyrière, Joyce Sebag]. *Bibliothécaires en prospective*, 2006. p.18

⁴ Entretien réalisé le 11 septembre 2009.

⁵ LAHARY, Dominique. Le fossé des générations : cinq générations de bibliothécaires. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2005, n°3, p.30-45

⁶ Entretien réalisé le 26 août 2009.

⁷ Journées d'étude interprofessionnelles les 28 et 29 janvier 2005 à la BNF « Un métier, des métiers. Convergences et spécificités des métiers des archives, des bibliothèques, de la documentation ».

Voir WIEGANDT, Caroline. Bibliothécaires et documentalistes. Deux métiers qui se rapprochent. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : un métier, dix métiers], 2005, n°5, p.16-18 <http://bbf.enssib.fr/> [Consulté le 29 novembre 2009]

⁸ BATTISTI, Michèle [ADBS]. Les cœurs de métier. *Documentaliste. Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°1 p. 50 [Compte-rendu d'une conférence donnée aux journées d'étude interprofessionnelles les 28 et 29 janvier 2005 à la BNF]

garantie de qualité du stockage et de l'accès »¹. Pour définir les métiers des professionnels de l'information, Michel Melot déclare : « Nous ne sommes ni des auteurs, ni des ingénieurs, ni des professeurs mais une nouvelle espèce d'experts qui doivent gérer les modes d'accès au savoir ». Il ajoute : « Savoir lire et écrire n'est plus suffisant : il faut savoir non seulement ce qu'on nous fait lire et écrire, mais avec quoi on nous fait lire et écrire »². Pour Christophe Pavlidès, ce rapprochement entre ces métiers de documentaliste, d'archiviste et de bibliothécaire existe mais les cultures professionnelles demeurent différentes³.

Comment acquérir de nouvelles compétences ?

Avec la démultiplication des compétences attachées aux métiers de la bibliothèque, comment faire évoluer les services dans la limite des moyens humains impartis ? Deux solutions majeures apparaissent : le fonctionnement en équipe-projet d'une part, le recours à la formation continue d'autre part.

La gestion de projet

L'idée de la gestion de projet est d'associer les compétences pour faire aboutir une réalisation. Pour illustrer cette idée, on peut prendre pour exemple la production d'un document numérique pour lequel Bruno Van Dooren écrit :

*Aucun corps de métier, enseignant-chercheur, administrateur, informaticien, bibliothécaire, technicien ou ingénieur, ne réunit, à lui seul, les compétences nécessaires à la production professionnelle d'un document numérique, ni à son accès dans de bonnes conditions. Les « équipes-projet » associant les compétences complémentaires doivent être organisées autour de projets successifs dont les objectifs, les coûts et la durée doivent être nécessairement programmés après une étude de faisabilité.*⁴

Toutefois, la rigidité statutaire s'adapte mal à cette notion de gestion de projet : pour la mener à bien, l'idéal est soit de posséder en interne toutes les compétences requises, soit de pouvoir recruter ponctuellement le temps d'une mise en œuvre, soit d'externaliser une partie du travail lorsque l'on se trouve à la limite des compétences disponibles en interne. En tout cas, il est certain que le management par la gestion de projet est une compétence appréciée par les directeurs de bibliothèque universitaire, comme Isabelle Kratz de Paris VI⁵.

La formation continue

Comme l'écrit D. Renoult, une des manières de mener de nouveaux projets est d'acquérir de nouvelles compétences :

Mais la diversification des compétences et de l'essaimage des métiers exige avant tout la mise à jour régulière des connaissances et donc l'émergence massive de la formation continue. Celle-ci concerne au premier chef les

¹ BATTISTI, Michèle [ADBS]. Les attentes des employeurs. *Documentaliste. Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°1 p. 53 [Compte-rendu d'une conférence donnée aux journées d'étude interprofessionnelles les 28 et 29 janvier 2005 à la BNF]

² MELOT, Michel. Archivistes, documentalistes, bibliothécaires. Compétences, missions et intérêts communs. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2005, n°5, p 11 <<http://bbf.enssib.fr/>> [Consulté le 29 novembre 2009]

³ Entretien du 6 novembre 2009.

⁴ FRANCE. Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie. [Bruno Van Dooren]. *Bibliothèques universitaires et nouvelles technologies*. p.18

⁵ Entretien réalisé le 26 août 2009.

*branches d'activités professionnelles dont les évolutions et les diversifications sont permanentes.*¹

Nous envisagerons, dans la troisième partie de ce travail, toutes les modalités de la formation continue. D'ores et déjà, remarquons que faire évoluer les représentations des métiers des bibliothèques semble être un préalable à l'acquisition de nouvelles compétences. Susciter l'envie du changement passe de manière individuelle par la lecture de la littérature professionnelle ou des formations qui permettent d'adopter un nouveau point de vue. Avant tout, au sein de l'univers collectif des bibliothèques, les recommandations des collègues et les impulsions données au sein d'un travail d'équipe rendent possible cette évolution des mentalités. Olivier Tacheau, de la bibliothèque universitaire d'Angers insiste sur la nécessité de modifier progressivement la culture professionnelle des agents. Pour ce faire, il demande aux cadres de la bibliothèque de faire, en interne, de multiples formations très simples. Cette habitude permet de sécuriser la montée en compétence de tout le personnel avant d'intégrer ces aptitudes nouvelles dans les fiches de poste².

La capacité à former ses collègues devient, d'ailleurs, une compétence de plus en plus indispensable. En effet, les domaines de compétences évoluent trop vite pour espérer se reposer uniquement sur la formation continue. A travers l'exemple de l'infomobile que nous avons déjà évoqué, nous avons pu voir que la transmission de compétences se faisait entre « anciens » et « nouveaux », de manière informelle. En outre, les cadres ont été amenés à formaliser la liste des compétences requises pour assurer ce nouveau service³. A ce titre, on peut dire qu'il devrait exister une véritable chaîne de la formation : celui qui est formé devient à son tour formateur. De plus, former les autres peut être un moyen de se former, de faire évoluer son métier.

Néanmoins, on peut se demander quelles sont les limites de l'éclatement des métiers de la bibliothèque. A partir d'une formation initiale plus ou moins commune selon les corps et les générations, est-il toujours possible d'acquérir toutes les compétences requises pour assurer des missions aussi variées que la création d'une bibliothèque hybride ou l'accueil de publics de plus en plus divers ? Comment faire pour pallier les lacunes avérées dans une équipe lancée dans une gestion de projet ? Faut-il aller vers davantage d'externalisation des services lorsque l'on touche à des domaines qui le supposent (à trop forte technicité) ou le permettent (à faible technicité) ? Ces questions émaillent la réflexion que mène la profession sur elle-même, en quête de réassurance sur ses missions et ses compétences spécifiques.

¹ FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 15

² Entretien téléphonique du 18 novembre 2009.

Voir également TACHEAU, Olivier. *L'innovation en bibliothèque ou ... les douze travaux d'Hercule*. Université libre de Bruxelles : 27 janvier 2009. Conférence donnée pour les journées au vert du comité de direction.

<http://www.bibliosession.net/2009/03/06/innovation-en-bibliotheque-universitaire-par-olivier-tacheau/> [consulté le 17/11/2009]

³ Voir **Annexe 2 : Infomobile au SCD de Paris VIII, formation des nouveaux (par Julien Logre)**.

Les nouvelles compétences du point de vue des directeurs de bibliothèque et les correspondants formation

Dans la première partie, nous avons esquissé les facteurs administratifs, technologiques et culturels qui expliquent les évolutions des métiers des bibliothèques. L'enjeu de ce mémoire est de déceler en quoi ces changements affectent les besoins en compétences des établissements que nous avons sélectionnés pour opérer un sondage.

LA METHODE D'ENQUETE

Dans le projet de départ de ce mémoire, il s'agissait principalement de dépouiller les profils de postes et les plans de formation de quelques bibliothèques pour déceler les nouvelles compétences de manière statistique. Au début de ce travail, est apparue plus efficace la méthode de l'entretien avec des professionnels qui se trouvent à des postes de direction (ou proches de la direction s'ils sont correspondants formation).

En effet, ces derniers, en parallèle de leurs activités, mènent une réflexion sur leur métier. Cette aptitude est d'ailleurs une caractéristique forte de cette profession, a fortiori dans ce type de fonction. Comme ces professionnels rédigent les fiches de postes et contrôlent les plans de formation, ils nous ont semblé les plus à même de désigner les compétences émergentes. Le but de ces entretiens est de recueillir des informations pour les comparer à ce qui a été établi dans la première partie, essentiellement à travers la littérature professionnelle sur les nouvelles compétences. Compte tenu du temps et des moyens de cette enquête, il n'est pas question de confronter ce qui a été exposé par ces professionnels avec la réalité des compétences dans leurs établissements d'exercice.

Le choix des professionnels interrogés

Pour mener cette enquête, parmi les personnes contactées¹, nous avons pu interroger sept professionnels, directeurs de bibliothèque ou correspondants formation (dans l'ordre chronologique):

- Philippe Marcerou (Directeur de la bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne²)
- Isabelle Kratz (Directrice de la bibliothèque universitaire Pierre et Marie Curie, Paris VI)
- Philippe Perreaudin (Directeur de bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine)
- Alain Caraco (Directeur du SCD de l'université de Savoie)³

¹ Le nombre de personnes contactées est supérieur au nombre de personnes interrogées. Beaucoup de professionnels n'ont pas répondu aux courriers électroniques envoyés, sans doute par manque de temps. Il faut parfois beaucoup de ténacité ou de relations pour obtenir un rendez-vous.

² La bibliothèque de la Sorbonne compte 129 agents.

³ Entretien téléphonique du 13 octobre 2009.

- Angélique Bellec (Chef du service formation de la bibliothèque publique d'information)
- Dominique Wolf (Directrice du SCD de l'université de Lyon I)
- Olivier Tacheau (Directeur du SCD de l'université d'Angers)¹

La grande majorité des professionnels rencontrés travaillent dans des bibliothèques universitaires. Ce choix se justifie par rapport au sujet qui se propose de déceler les nouvelles compétences en fonction de l'évolution des services. En effet, les bibliothèques universitaires se trouvent à l'orée de transformations profondes, comme le note Daniel Renoult :

Dans l'enseignement supérieur, à la suite de la seconde vague de croissance démographique étudiante, le redressement engagé sur la base du rapport Miquel, la mise en œuvre des plans U2000 puis U3M, correspond à un renouveau des bibliothèques universitaires : de nombreux bâtiments ont été créés ou réhabilités, de nouveaux types de services mis en œuvre et des emplois créés².

Les champs disciplinaires et géographiques couverts par ces établissements sont variés, comme leurs implications dans les nouvelles technologies de l'information ou les politiques d'accueil des publics.

Cependant, nous avons étendu nos recherches à des établissements dont les logiques pouvaient s'approcher de celles des bibliothèques universitaires :

- la BPI, haut lieu de la lecture publique, mais dont la majorité des usagers sont des étudiants ;
- la bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine³ qui accueille, entre autres, des élèves des écoles d'architecture. Les services offerts par cette dernière bibliothèque peuvent s'apparenter à ceux que proposent les bibliothèques des grandes écoles.

La grille d'entretien⁴

Pour permettre de comparer les approches concernant les nouvelles compétences, une grille d'entretien a été établie. Elle comporte quatre parties :

- une introduction ;
- une partie consacrée à l'évolution des services depuis une dizaine d'années dans la bibliothèque d'exercice du professionnel ;
- une partie consacrée aux plans de formation au regard de l'évolution des services ;
- une partie consacrée aux profils de poste par rapport aux évolutions des services ;
- une conclusion.

La majorité des entretiens en face-à-face a duré plus de deux heures car la plupart des professionnels sont très diserts sur leur métier et prennent plaisir à faire part de leur point de vue. Par contraste, les entretiens téléphoniques ont été plus brefs mais ont également apporté des informations intéressantes. Le plus souvent possible, la grille avait été envoyée à la personne interrogée avant l'entretien, pour une question de

¹ Entretien téléphonique du 18 novembre 2009.

²FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Daniel Renoult]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*. n°2007-029, juin 2008, p. 1

³ La bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine est un EPIC (Etablissement public à caractère industriel et commercial).

⁴ Voir **Annexe 3 : grille d'entretien avec les directeurs de bibliothèque et les correspondants de formation**

correction. Cependant, la plupart du temps, les questions ont été découvertes par celle-ci lors de l'entretien, et les réponses ont été spontanées.

Ces entretiens ont fait l'objet d'une prise de note manuscrite et non d'un enregistrement audiophonique. C'est pourquoi les retranscriptions qui sont proposées sont plus fidèles à l'esprit qu'à la lettre de ce qui a été dit. Dans la mesure du possible, en espérant y être parvenus, nous avons essayé de rendre compte des idées énoncées sans dévoyer les propos tenus. Certaines expressions d'un langage plus familier ont été citées entre guillemets : leur intérêt est d'exprimer clairement la pensée de leur auteur.

LE RESULTAT DES ENTRETIENS

Pour rendre compte du résultat des entretiens, nous n'avons pas jugé utile de retranscrire l'intégralité des propos tenus. Au contraire, pour éviter une lecture fastidieuse, les réponses des professionnels seront juxtaposées pour tenter de dégager des lignes de force, en croisant les informations fournies. Pour faciliter la lecture, l'ordre chronologique des rencontres est respecté entre les réponses à chaque question. Il est arrivé que certaines questions soient éludées et cela sera signalé.

Introduction

Elle a pour préalable une présentation de mon parcours professionnel et ce qui m'a amené à m'intéresser aux nouvelles compétences en bibliothèque, dans le cadre du mémoire d'études du diplôme de conservateur. Comme les professionnels semblent désireux d'assurer la transmission de leur réflexion concernant leurs pratiques, notamment leurs expériences managériales, il m'a semblé important d'expliquer le caractère personnel de ce travail qui part du désir de comprendre un métier que je connais mal.

L'introduction permet de replacer la recherche de nouvelles compétences dans le cadre de l'évolution des services depuis une dizaine d'années et de présenter les trois parties de l'entretien. Le projet global de la recherche (entretiens et analyse des plans de formation) est exposé pour expliciter l'usage qui sera fait de l'entretien.

L'évolution des services depuis une dizaine d'années

Il s'agit de faire le bilan des services qui sont apparus depuis une dizaine d'années dans la bibliothèque où exerce le professionnel. Puis, dans une démarche prospective, il est demandé d'exposer les services qui pourraient être mis en place dans les années à venir. Enfin, la troisième question permet d'énumérer de manière intuitive, sans préparation, les compétences qui paraissent indispensables pour assurer les nouveaux services et, donc, d'en limiter leur nombre. Le but est que le professionnel relève les compétences qui lui paraissent majeures et non qu'il dresse une liste de toutes celles qui sont requises chez son personnel.

1/ Quels sont les nouveaux services qui sont apparus dans votre bibliothèque depuis une dizaine d'années ?

Préambule

En préalable, il faut noter que seuls deux de nos interlocuteurs, Alain Caraco et Angélique Bellec travaillaient déjà dans leur bibliothèque d'exercice (mais pas

nécessairement dans le même poste) il y a dix ans. Malgré cette difficulté, tous ont semblé à l'aise avec la question posée car, si leur ancienneté dans le poste n'égale pas dix ans, elle est suffisamment longue pour juger de l'état des services¹.

Entretiens

A cette question, Philippe Marcerou répond d'une part, l'informatisation de la bibliothèque de la Sorbonne, et d'autre part, la mise en place d'une politique d'acquisition plus précise car il faut réduire l'encyclopédisme des collections.

Isabelle Kratz parle des services à l'utilisateur. A la BUMPC, la réflexion a porté sur la qualité de l'accueil, la bonne diffusion des informations, une extension des horaires d'ouverture et la présence de la bibliothèque sur les réseaux Internet. Cela s'est doublé d'un développement de la formation des étudiants depuis 2003. Elle explique que, selon elle, le cœur du métier de bibliothécaire est d'être un médiateur de l'information : cet aspect aurait été oublié jusqu'à présent à cause de l'importance de la politique documentaire.

Philippe Perreaudin parle des services en ligne dont le but est d'étendre le rayonnement de la bibliothèque et d'offrir la possibilité de consulter les fonds sans se déplacer. Il a mis en place un service de question/réponse avec une communauté d'utilisateurs. Le service offert en ligne est personnalisé : par exemple, l'utilisateur est prévenu lorsqu'un nouvel ouvrage est reçu. Il permet également de consulter des documents vidéo.

Alain Caraco explique qu'il a développé l'information en ligne. Grâce au site web du SCD que, par ailleurs, il souhaite voir évoluer, les étudiants sont orientés vers les ressources numériques, gratuites de préférence. De plus, la formation des étudiants qui se fait en présentiel est en train de s'étoffer.

Angélique Bellec, pour la BPI, met en avant la politique de numérisation et de gestion des ressources électroniques. A ce sujet, elle a participé à un groupe de travail pour établir la formation nécessaire aux bibliothécaires en charge de ces services et leur profil de poste².

Dominique Wolf détaille les services en ligne mis en place au SCD de Lyon I comme les prêts et les consultations en ligne de documents électroniques, ainsi que les renseignements en ligne. Pour contribuer à cette politique, le SCD propose des prêts d'e-readers. De plus, la formation des étudiants à l'information documentaire a été systématisée et intégrée dans le cursus universitaire de sciences.

Olivier Tacheau évoque la bibliothèque numérique de l'université d'Angers qui bénéficie de personnels dédiés, comme la bibliothèque physique. Trois services lui paraissent atypiques : un service de presse universitaire ; des archives et des fonds spécialisés ; une action culturelle menée avec l'aide du DESS d'action culturelle.

Commentaires

A la lecture de ces entretiens, on voit que les professionnels parlent essentiellement du passé proche et de leur présent. On constate également que la majorité des services mis en œuvre est orientée par les deux axes que nous avons mis en lumière dans la première partie de ce travail : d'une part, une adaptation aux nouvelles technologies et aux possibilités qu'elles offrent ; d'autre part, une attention renouvelée aux attentes des publics, en particulier à leur besoins de formation. La bibliothèque de la Sorbonne semble avoir des préoccupations différentes des autres bibliothèques universitaires avec l'informatisation et une politique documentaire plus pertinente, mais cela est sans doute

¹ A titre d'exemple, Philippe Marcerou est à la bibliothèque de la Sorbonne depuis 2007. Isabelle Kratz est en poste à la BUMPC depuis 7 ans comme Olivier Tacheau. Philippe Perreaudin est entré en fonction dès l'ouverture de la bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine en septembre 2007.

² Voir **Annexe 1: bibliothécaire-système : un nouveau métier ?**

dû au caractère particulier de cet établissement qui possède des collections patrimoniales importantes et qui se trouve à l'aube d'un déménagement-réaménagement important.

2/ Quels sont les services que vous mettez actuellement en œuvre ou que vous souhaiteriez mettre en place ?

Entretiens

Philippe Marcerou prépare un accès à distance aux ressources électroniques, sur identifiant. La bibliothèque de la Sorbonne se prépare à des travaux et ne devrait retrouver ses locaux qu'en 2013. Au retour, est envisagé un service personnalisé à destination des étudiants et des chercheurs, calqué sur le modèle « Ask a librarian », pour aider à la recherche de documents sur un thème précis.

Isabelle Kratz prévoit l'entrée dans la 2^e phase de la bibliothèque numérique lancée il y a plus de deux ans dans le cadre du CADIST. Une cartothèque disponible en ligne sera constituée grâce au recrutement d'une personne spécialisée. Elle évoque également, pour la fin 2009, le lancement d'une évaluation grâce des tableaux de bord qui fera suite à une enquête de satisfaction menée en 2005.

Philippe Perreaudin fait référence au service de question/réponse disponible à la rentrée 2009. Le service de vidéos à la demande pose des problèmes de droits qu'il faudra résoudre. Un projet de numérisation d'une revue d'architecture se met en place mais il est limité par le droit : il n'est pas permis de numériser des revues qui ont moins de 70 ans. Pour contourner le problème pour les revues récentes, il est possible de numériser le sommaire des derniers numéros.

Alain Caraco souhaite développer davantage la formation à la recherche documentaire. Il aimerait également améliorer les outils utilisés pour les recherches fédérées qui travaillent sur différentes structures.

Angélique Bellec nous renvoie au document qu'elle a élaboré : « Formation des bibliothécaires au numérique »¹.

Dominique Wolf cherche à opérer une valorisation des fonds anciens. En matière de communication, son but est de positionner la bibliothèque universitaire sur Internet en lui donnant une existence sur Facebook ou Twitter. Par ailleurs, elle désire mettre en place un système de boîtes de retour des ouvrages et créer une navette pour faire circuler les documents d'une bibliothèque à l'autre.

Olivier Tacheau souhaite impliquer plus de personnels dans la bibliothèque numérique. Il veut développer davantage les services en ligne tels que les réservations, les interactions avec le catalogue, dans une logique web 2.0. Pour cela, il veut faire monter en gamme les compétences de ses collègues. Il explique qu'il faut faire évoluer leur représentation du métier, qui n'est pas seulement sélectionner et classer des documents, mais aussi animer, faire des expositions, des conférences, des concours.

Commentaires

Une difficulté apparaît nettement : les professionnels ont souvent, pour partie, répondu à la question 2 en répondant à la question 1. Le présent leur sert surtout à préparer le futur et les professionnels montrent par là leur capacité à lancer des projets.

Ceux-ci concernent prioritairement les bibliothèques hybrides, présentes sur tous les réseaux d'Internet, y compris les réseaux sociaux. Cette implication pose des problèmes techniques comme dans le cas de la cartothèque de la BUPMC, ce qui suppose un personnel qualifié. Elle pose également des problèmes juridiques comme dans le cas des

¹ Voir **Annexe 1** « Bibliothécaire-système : un nouveau métier ? »

revues numérisées ou des vidéos en ligne de la bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine. Les techniques de numérisation permettent de valoriser les fonds anciens comme à Lyon I.

L'accueil du public est un autre domaine d'investissement : services personnalisés à la bibliothèque de la Sorbonne, formations à la recherche documentaire (Chambéry), politique de valorisation, d'animation et d'expositions (Lyon I et Angers). Les techniques sont parfois anciennes comme la circulation des documents dans un réseau de bibliothèques (Lyon I) ou les boîtes de retour, mais elles sont en train de s'imposer. On voit ici que l'évolution des services ne signifie pas nécessairement innovation à l'échelle nationale, mais plutôt création d'un service à un niveau local.

3/ Pour chacun des services évoqués, pourriez-vous donner quelques-unes des compétences nécessaires ?

Entretiens

Pour Philippe Marcerou, une des compétences nécessaires à l'exercice des nouveaux services est la pratique d'une langue étrangère. En outre, les compétences liées à l'accueil lui paraissent indispensables : par exemple, la capacité à reformuler en termes bibliothéconomiques une demande adressée avec un langage naturel en service public. Il ajoute que le développement de ces compétences pourrait résulter d'un repyramidage du personnel de son établissement : il faudrait moins de personnel de catégorie C et davantage de personnel de catégorie A et B.

Isabelle Kratz discerne plusieurs types de compétences. D'une part, les compétences informatiques pour gérer les systèmes d'information lui semblent nécessaires. Elle précise que le parc informatique de sa bibliothèque est géré en interne. D'ailleurs, pour constituer la cartothèque, elle recrute un informaticien. D'autre part, les compétences pédagogiques lui paraissent importantes pour former les usagers, pour transmettre une compétence. Il est nécessaire d'être capable de créer un powerpoint. D'une manière générale, les compétences d'accueil sont requises pour répondre aux besoins des lecteurs. La rédaction d'une charte d'accueil, en associant les personnels, lui paraît fondamentale. Concernant les cadres, elle souligne qu'elle apprécie ceux qui sont capables de mener une gestion de projet. Dans un environnement complexe, il faut, selon elle, être capable de gérer les priorités, le calendrier, les objectifs et les moyens d'y parvenir. Il faut savoir se servir d'indicateurs, dresser un bilan et rendre compte. Enfin, il est indispensable de connaître l'environnement juridique et administratif des bibliothèques, ainsi que les outils que sont, par exemple, les tableaux d'évolution de carrière.

Philippe Perreaudin évoque les compétences utiles pour le service de question/réponse. Elles sont techniques pour la mise en place et la direction du système. Elles sont documentaires puisque les réponses fournies correspondent à de brefs dossiers documentaires. Il note que cette compétence n'est pas nouvelle. Ces réponses sont l'occasion de former le lecteur à la recherche documentaire. Enfin, il faut stocker la réponse. Une charte d'utilisation a d'ailleurs été rédigée pour ce service.

Alain Caraco, en ce qui concerne la maintenance et l'alimentation du site de la bibliothèque, a besoin de personnes qui comprennent à la fois ce qu'est un site web et qui sont aptes à écrire de manière claire en français. Il remarque que les sites les mieux faits ont été créés par des personnes qui possèdent cette double compétence. En ce qui concerne la formation des usagers, les compétences pédagogiques des formateurs tiennent dans la capacité à « regarder son public au fond des yeux et voir s'il comprend ou pas », en évitant d'employer un jargon professionnel.

Angélique Bellec nous renvoie au document qu'elle a élaboré : « Formation des bibliothécaires au numérique »¹.

Dominique Wolf nous parle des compétences techniques, comme la maîtrise d'un logiciel capable de reconnaître du contenu sur une vidéo, par exemple. Pour la formation des étudiants, elle retient la qualité qui consiste à être synthétique et à retenir l'attention d'un auditoire. Elle insiste sur les compétences en communication, que ce soit en présentiel pour reformuler une demande sans jargonner, ou par écrit, par exemple pour rédiger la « Newsletter ». Pour elle, il faut éviter d'être trop centré sur le métier.

Olivier Tacheau souligne les déficiences des métiers de la bibliothèque du point de vue de la médiation : la capacité à évaluer la pertinence d'un service ou d'une action n'est pas répandue. Il faut savoir écouter les usagers et entrer en interaction avec eux, même s'il s'agit d'un service en ligne. Comme l'information est de plus en plus accessible, deux réponses sont possibles pour légitimer l'existence des bibliothèques : soit s'orienter vers plus de technicité, par exemple en accompagnant le mouvement des archives ouvertes ; soit chercher une réponse plus politique, en s'impliquant dans l'université dans laquelle on travaille à travers des animations. Pour Olivier Tacheau, la légitimité des bibliothèques est tout autant dans les bibliothèques numériques que dans les bibliothèques physiques.

Commentaires

La variété des compétences souhaitées pour développer de nouveaux services est frappante. Elle correspond à l'éclatement des métiers décrit dans la première partie. Tous les interlocuteurs ne parlent pas au même niveau : soit ils listent des compétences, soit des domaines de compétences. Olivier Tacheau décrit la dualité des missions des bibliothèques que nous avons mise en lumière dans la première partie : les bibliothèques font tout pour que le lecteur puisse s'abstenir de se déplacer en fournissant des services à distance mais, en même temps, leur existence dépend de la fréquentation physique des usagers. Dans le premier cas, les bibliothèques sont lancées dans une course à la technicité pour fournir une valeur ajoutée par rapport aux usages ordinaires d'Internet. Dans l'autre, il leur faut améliorer l'accueil du public, mais la culture professionnelle doit encore s'adapter à cet engagement.

Au sein des entretiens, certaines compétences sont évoquées à plusieurs reprises :

- Les compétences liées à la bibliothèque hybride : être capable de faire l'interface entre l'aspect technique d'un site Internet et l'aspect intellectuel de son contenu ; capacité à maîtriser un nouveau logiciel de reconnaissance des contenus.
- Les compétences liées à l'accueil et à la formation des usagers apparaissent plusieurs fois : capacité à communiquer avec le public à l'écrit ou à l'oral, à reformuler les questions, à s'exprimer dans un langage non professionnel et clair, à former le public de manière informelle (dans le cadre d'un service de question/réponse par exemple) ou formelle (savoir captiver un auditoire, être synthétique). On pourrait les résumer en des capacités communicationnelles et pédagogiques.

Ce qui semble commun à ces deux grands types de compétences est une forme de « bilinguisme » soit bibliothéconomique/public, soit bibliothéconomique/technique. En ce sens, le bibliothécaire aurait des compétences de traducteur, de médiateur.

Pour les cadres, certaines compétences spécifiques sont mobilisées :

- Organiser l'accueil apparaît dans la rédaction d'une charte qui doit se faire de manière concertée avec le personnel.

¹ Voir Annexe 1 « Bibliothécaire-système : un nouveau métier ? »

- Organiser le travail en gestion de projet, c'est-à-dire avec une capacité à formaliser cette structuration du travail et à l'évaluer.
- Connaître l'environnement juridique et administratif des établissements.

Enfin, certaines compétences ne sont pas nouvelles, mais on peut dire que l'évolution des services les a renouvelées :

- Les compétences documentaires sont anciennes mais mises en œuvre d'une manière particulière dans le cadre d'un service de question/réponse. En effet, on peut penser que le rythme de travail n'est pas le même que dans un service documentaire physique puisque le temps de recherche et de rédaction est compté : la réponse doit arriver dans un délai précisé à l'utilisateur. La mise en forme de la réponse est également différente car elle doit être conforme à un modèle et contrôlée par un circuit de validation.
- Les compétences linguistiques sont également anciennes, mais leur nécessité devient plus forte, sans doute à cause de la mondialisation qui touche également la production et la collecte de la documentation.

Les plans de formation au regard de l'évolution des services

La question du mode d'élaboration des plans de formation est posée. Le but est de savoir si la personne interrogée s'intéresse de près à ces plans de formation et si elle considère qu'ils sont un atout pour que le personnel acquière de nouvelles compétences. Puis, vient un questionnaire sur l'égalité de tous les corps face à la formation, ce qui n'est pas avéré partout, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce travail. La sixième question utilise la même méthode que la troisième : il s'agit de savoir, de manière spontanée, quels sont les thèmes de stage les plus demandés, pour faire émerger les demandes les plus courantes. Ensuite, le professionnel est confronté à un certain nombre de thèmes de stages. Cette liste est inspirée d'un article de Patrick Mano détaillant les thèmes de stages demandés dans le Centre régional de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) de Marseille¹ et des autres lectures effectuées en vue de ce travail. Cette liste n'étant pas exhaustive, la dernière sous-question « Autres thématiques [de stage] » permet d'évoquer des thèmes de stage qui auraient été oubliés dans la liste proposée.

4/Comment élaborerez-vous vos plans de formation ?

Entretiens

Philippe Marcerou explique qu'à la bibliothèque de la Sorbonne, il n'y a pas de plan de formation. La dernière page de l'entretien d'évaluation sert à connaître les demandes de chaque agent en formation continue : les agents font soit des demandes liées aux services de la bibliothèque, soit des demandes personnelles qui concernent le DIF. Un adjoint est chargé de rassembler ces informations.

Isabelle Kratz expose la démarche adoptée à Paris VI. Les chefs de services établissent un bordereau avec les besoins des agents en formation pour le service et les besoins individuels de formation. Ces informations sont réunies par le correspondant formation qui réalise le plan, dans le cadre général du plan quadriennal. Le plan est ensuite envoyé aux organismes de formation et transmis à l'université.

¹ MANO, Patrick. Un centre régional de formation dans sa région : l'exemple de Marseille. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2007, n°5, p 63

Philippe Perreaudin délègue ce travail à la direction des ressources humaines de la Cité de l'architecture et du patrimoine. Une enveloppe de formation est prévue pour 5 à 6 formations avec Médiadix qui sont effectuées en cours d'année en fonction des besoins des services.

Alain Caraco parle du caractère empirique de cette rédaction. Lors de l'entretien annuel, les agents sont interrogés sur leurs besoins en formation. De plus, les équipes de direction, en fonction des grands projets du moment, font des propositions de formation aux personnels concernés. De nombreuses formations sont organisées en interne, par exemple pour passer du système Microsoft au système Open Office. Elles ont lieu un jour par semaine à une heure fixe, désignée comme telle dans les emplois du temps. Elles réunissent des représentants du service impliqué, chargés de relayer l'information. Elles sont précédées de tests pour connaître le niveau de chaque personne, permettant de moduler les séances selon les besoins.

Angélique Bellec explique que les plans sont élaborés à partir de deux sources : d'une part, les demandes des agents au cours des entretiens professionnels et, d'autre part, les projets de service, construits à partir des orientations stratégiques de l'établissement.

Dominique Wolf dit qu'ils sont le fruit de trois provenances : les axes du plan quadriennal ; les entretiens d'évaluation, qui sont l'expression des besoins des agents ; les orientations décidées par les chefs de service. Ce plan est structuré selon des grandes thématiques en énumérant les compétences à consolider ou à maintenir ainsi que les nouvelles compétences à acquérir. De plus, la formation passe également par de la veille et par la participation à des séminaires ou à des voyages.

Pour Olivier Tacheau, la formation continue est « une tarte à la crème » et les compétences en bibliothèques sont « mythifiées ». Pour lui, celles d'un magasinier s'acquièrent en une semaine de formation et celles de conservateur en six mois. L'enjeu est d'intégrer des compétences au quotidien. A la bibliothèque universitaire d'Angers, ce sont les cadres qui forment le personnel sur des techniques telles que les fils-RSS, l'utilisation des blogs, les logiciels de gestion bibliographique comme Zotero. Pour la communauté d'Ubib, service de renseignement en ligne, il n'y a pas eu de formation dans un CFCB. Le niveau d'exigence souhaité a été construit en interne. Cependant, un agent qui le souhaite peut partir en formation.

Commentaires

On voit que le niveau d'investissement dans la rédaction du plan de formation est très variable, ce qui ne signifie pas pour autant que la formation soit négligée, mais plutôt qu'elle est diversement intégrée aux orientations stratégiques de chaque établissement. D'une part, tous les établissements ne formalisent pas un plan de formation. La rédaction des plans peut souvent être « empirique », pour reprendre l'expression d'Alain Caraco. La direction y laisse s'exprimer les besoins immédiats des collègues qui, pour pertinents qu'ils soient, ne sont pas toujours prospectifs. Les établissements qui font un plan et qui possèdent un correspondant formation le modèlent d'après trois critères : les demandes émanant des agents à la suite des entretiens d'évaluation ; les demandes provenant des chefs de service ; les orientations stratégiques décidées pour l'ensemble de l'établissement. La taille de l'établissement ou du SCD explique, pour partie, cette formalisation : lorsqu'un établissement a beaucoup de personnel, il devient nécessaire de nommer un correspondant formation dédié à la rédaction du plan. Celui-ci est alors plus ou moins incorporé à l'équipe de direction.

D'autre part, les stages de formation proposés par des organismes spécialisés sont plus ou moins appréciés, selon les établissements. On voit que, dans deux cas (Chambéry, Angers), la formation interne est prioritairement évoquée, par rapport à des stages de

formation effectués à l'extérieur. Dans le cas de la bibliothèque d'Angers, les cadres sont mis à contribution pour animer ces formations. Par ailleurs, la formation passe par d'autres canaux. Dominique Wolf évoque la veille, qui suppose d'être relayée par une bonne communication interne et la participation à des séminaires.

5/Tous les personnels sont-ils également concernés par les plans de formation en fonction des compétences à acquérir ?

Préambule

Les personnes interviewées ont eu des difficultés à comprendre cette question qu'il a fallu expliciter, en précisant qu'il y avait une tendance de certaines catégories de personnel à ne pas suivre des formations¹. Notons que cette précision a pu orienter les réponses.

Entretiens

Pour Philippe Marcerou, tous les personnels de la bibliothèque de la Sorbonne sont concernés par la formation. Néanmoins, il note les difficultés chez les personnels de catégories B et C à faire des propositions de stage. Il remarque qu'il existe un risque de les enfermer dans des compétences techniques. Il rappelle que 2,41 % de la masse salariale est consacrée à la formation.

Selon Isabelle Kratz, les personnels de catégorie C suivent moins de formations que les autres, malgré les incitations. Par exemple, elle cite des formations spécifiques au C2I destinées à ces personnels. Elle évoque également des formations en interne à l'interrogation du SUDOC.

Pour Philippe Perreaudin, tous les personnels sont impliqués. Tous les agents, y compris les magasiniers, suivent des séances d'initiation au catalogage.

Alain Caraco constate que plus on a de formation initiale, plus on consomme de formation continue. Il observe que les agents de catégorie C font des formations plus courtes et apprécient les formations en interne, sur une plage horaire de deux heures.

Angélique Bellec explique qu'il n'y a pas de restriction d'accès à la formation selon les catégories. Elle perçoit que les personnels de catégorie C participent moins aux formations mais, remarque-t-elle, ils sont peu nombreux à la BPI.

Dominique Wolf s'inspire des statistiques du logiciel LAGAF⁷ dédié à la formation continue. Globalement, plus on appartient à un corps élevé dans la hiérarchie, plus on demande des formations. Elle considère que, sur les sites du SCD (Médiat, URFIST, université, IRA, CNRS), les personnels sont « abreuvés » de possibilités de formation, notamment sur place. Pour la préparation au concours de conservateur, la demande est forte à cause de la présence de Médiat⁷ Rhône-Alpes dans les locaux et toutes les demandes ne sont pas acceptées. Son point de vue de directrice de SCD sur la formation est que, dans les faits, elle n'est pas assez utilisée comme d'un outil stratégique et qu'on raisonne à trop courte vue. Cependant, elle relève qu'il est difficile de trouver des formations pointues ou en rapport avec un contenu scientifique. Elle remarque que la réflexion sur la gestion des ressources humaines pourrait être fédérée à une échelle plus large : il serait possible de la gérer au niveau des trois SCD de Lyon, voire au niveau du PRES (Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur). Pour l'instant, dans le cadre du plan quadriennal 2011-2014, le service de formation continue de l'université Lyon I a demandé à centraliser les plans de formation. Cela semble une option intéressante à

¹ Renseignement pris auprès de Georges Perrin lors de l'entretien du 26 août 2009.

Dominique Wolf, à condition qu'elle puisse continuer à élaborer le contenu des formations. En déléguant la partie administrative à l'université, elle pourrait se concentrer sur les compétences du métier. Elle envisage cela comme une opportunité pour accroître, auprès de la direction de l'université, la visibilité du travail effectué au sein du SCD. Pour Olivier Tacheau, il faut responsabiliser les personnels face à leur formation, les rendre autonomes dans leur parcours. Dans ce cadre, une demande de formation n'est jamais refusée. Au SCD d'Angers, ce sont les catégories A et C qui partent le moins en formation. En effet, il est difficile pour un bibliothécaire ou un conservateur de dégager du temps pour cela.

Commentaires

La participation des agents, quelle que soit leur catégorie, à la formation continue est très variable d'un établissement à l'autre. La règle qui veut que les personnels de catégorie C partent moins en formation semble plutôt se vérifier¹. Pour ce corps, le type de formation demandée soit par l'agent, soit par l'institution paraît surtout technique. Parallèlement, l'automatisation ou l'externalisation de l'équipement supposeraient que cette catégorie acquière d'autres compétences, liées à l'accueil et au renseignement des usagers par exemple². Là encore, le changement de culture professionnelle, y compris dans la manière dont la direction se représente les métiers, est un facteur déterminant pour inciter à la formation.

A cet égard, la bibliothèque d'Angers fait exception à ces règles. Olivier Tacheau refuse visiblement une pression du haut vers le bas pour encourager la formation et parle d'autonomisation des parcours de formation. Comme nous l'avons vu précédemment, il favorise surtout le changement de culture professionnelle pour donner envie aux personnels de se former. Remarquons encore que, dans divers entretiens, la possibilité de formations en interne est évoquée.

Dominique Wolf entrevoit une des conséquences possibles de la loi LRU : les plans de formation des bibliothèques pourraient être complètement intégrés aux plans de formation de l'université, comme nous l'avons vu dans la première partie. En directrice de SCD, elle espère libérer ainsi son personnel d'une partie des tâches administratives liées à ces plans pour se concentrer sur l'aspect intellectuel de la formation, pour autant que la direction de l'université lui en laisse la liberté.

6/ Depuis une dizaine d'années, quels sont les thèmes de stages les plus fréquemment demandés ?

Entretiens

Selon Philippe Marcerou, ce sont les thèmes techniques.

Isabelle Kratz pense que ce sont les stages de bureautique (Word, Excel, Powerpoint).

Philippe Perreaudin évoque les stages Rameau ou Dewey, qui sont imposés, ainsi que les stages pour apprendre la recherche d'information sur Internet.

Alain Caraco estime que ce sont les stages ayant pour thème l'informatique documentaire, les ressources électroniques. Puis viennent les préparations aux concours et les stages d'indexation ou de catalogage mais, remarque-t-il, ils sont moins nombreux que par le passé. Il explique qu'un stage de mise à niveau est organisé pour les nouveaux agents, surtout les BAS, en fonction de leurs besoins.

Angélique Bellec considère que ce sont les stages en rapport avec les métiers de la culture qui sont les plus demandés car la BPI dépend du ministère de la Culture. Y sont

¹ Information donnée par Georges Perrin lors de l'entretien téléphonique du 23 octobre 2009.

² *Ibid.*

regroupés des formations très hétérogènes, telles que la politique documentaire, la maîtrise de bases de données, les outils numériques, la numérisation de l'image. Elle présente l'offre de formation de la BPI qui est très variée : journées d'études, mardi de l'info (conférences en demi-journées données à la BPI), visites, colloques, etc. Elle remarque également l'intérêt pour des formations aux langues étrangères afin de pouvoir renseigner le public. En revanche, elle affirme que les stages liés à l'accueil n'ont que très peu de succès. En effet, malgré les exigences du label Marianne qui a été attribué à la BPI, les personnels se sentent déjà compétents dans ces domaines.

Dominique Wolf cite des stages de bureautique, de catalogage, d'indexation, de formation dans la discipline correspondant à un fonds, mais aussi des cours d'utilisation des outils du web 2.0, auprès des URFIST. La préparation aux concours est également très demandée.

Olivier Tacheau souligne que peu de demandes de formation classiques sont faites mais plutôt des formations à l'utilisation d'Internet.

Commentaire

On constate que les stages les plus demandés sont des stages à caractère technique et relativement classiques : bureautique, indexation et catalogage. S'ajoutent, tout de même, des stages pour maîtriser Internet et ses outils. La mobilité des personnels peut expliquer en partie ces besoins techniques : comme le montre Alain Caraco, lorsque l'on intègre de nouveaux agents, il faut les former. L'autre explication est l'incorporation de personnels non formés car non titulaires d'un concours de la filière bibliothèques, comme nous l'avait expliqué Elisabeth Collantès¹. Enfin, il ne faut pas oublier que la profession de bibliothécaire reste très attachée à une identité liée des techniques spécifiques.

Il est notable que les formations à l'accueil n'appartiennent pas aux formations les plus demandées². En revanche, les préparations aux concours semblent très prisées. Elles sont l'occasion d'avoir sur le métier une vision plus généraliste. Cette dernière catégorie de formation semble constituer un enjeu particulier pour les agents, comme le montre le témoignage de Dominique Wolf qui se voit dans l'obligation de choisir parmi les candidatures.

7/ Voici quelques thématiques de formation : correspondent-elles à des compétences que vous avez recherchées ? En voyez-vous d'autres ?

Entretiens

a/ Informatisation des bibliothèques

Philippe Marcerou répond que ces thèmes de stage sont demandés et sont effectués en interne. Isabelle Kratz les signale également. Philippe Perreaudin dit que les services informatiques sont gérés par une personne dédiée et, de ce fait, ces stages ne sont pas réclamés. Alain Caraco recommande effectivement des stages dans ces domaines pour la réinformatisation des établissements de Savoie, dans le contexte du passage aux logiciels libres. Angélique Bellec dit que ces stages reçoivent des inscriptions. Dominique Wolf les estime nécessaires dans le cadre de la réinformatisation, pour la maîtrise du langage XML, l'utilisation des logiciels libres et l'évolution des catalogues. Elle souhaiterait des formations à la rédaction d'un cahier des charges. Olivier Tacheau ne voit pas l'enjeu de telles formations à Angers.

¹ Entretien réalisé le 2 octobre 2010.

² D'après Catherine Barnier qui a proposé le sujet de ce mémoire, ce type de stage est très à la mode.

b/ Rapport aux collections : politique documentaire, catalogage, indexation

Philippe Marcerou répond que les stages consacrés à l'indexation et au catalogage sont très appréciés. Les stages liés à la politique documentaire sont prisés par les cadres. Pour Isabelle Kratz, ces stages sont l'objet de formations en interne, surtout pour les nouveaux arrivants. Philippe Perreaudin répond que ces stages sont très utiles. Pour Alain Caraco, ils rencontrent encore du succès. Angélique Bellec est du même avis pour la BPI. Dominique Wolf explique qu'il y a des stages sur l'indexation et sur le catalogage. Pour la politique documentaire, elle affirme que ces stages sont ciblés sur les disciplines du SCD, pour élaborer un plan de développement des collections. Les formations sur les évaluations des fonds et les tableaux de bords sont également utiles. Olivier Tacheau assure que ce type de stage est aussi peu demandé que possible car, à Angers, la responsabilité de la politique documentaire a été transférée aux personnels de catégorie B.

c/ Nouvelles technologies de l'information : recherche, collecte, communication, conservation des documents électroniques ou numérisés

Philippe Marcerou affirme que ces thématiques de stage reçoivent un bon accueil. Isabelle Kratz remarque que la recherche de documents électroniques est un thème demandé, mais qu'il y a des résistances concernant les thèmes correspondant à la conservation de ces documents. Pour Philippe Perreaudin, la recherche et la collecte de ces documents est un thème exprimé dans les demandes de stage. Alain Caraco voit également quelques demandes de stages sur ces sujets, dans le cadre de la réalisation du site Internet de la bibliothèque. Angélique Bellec les observe à la BPI, comme Dominique Wolf au SCD de Lyon I. Olivier Tacheau explique que la bibliothèque numérique mobilise deux conservateurs et trois autres agents. Tous pratiquent de la veille autonome et font peu de demandes formalisées de stages car les prestations des centres de formations conviennent rarement aux besoins. Pour lui, la problématique de ce type de bibliothèque est surtout intellectuelle et non technique. Il faut aller voir ce qui se fait dans des milieux semblables, comme les archives.

d/ Inscription dans un environnement : droit d'auteur, sociologie des publics

Philippe Marcerou remarque que ces thématiques de stage ont peu de postulants. Il le regrette car il s'inscrit contre une approche trop techniciste du métier. Isabelle Kratz voit, au niveau des personnels de direction, des demandes de formation sur le droit d'auteur ou sur la sociologie des publics, concernant les démarches d'enquête par exemple. Philippe Perreaudin annonce qu'une personne responsable du service au public a suivi une formation sur la sociologie des publics. Les aspects juridiques, notamment sur le droit d'auteur dans le domaine de l'audiovisuel, lui paraissent indispensables pour les services qu'il souhaite mettre en place. Alain Caraco constate qu'il y a très peu de demandes sur ces thèmes dans son SCD. Angélique Bellec affirme que ces stages reçoivent des demandes d'inscription. Dominique Wolf regrette que les formations traitant du respect des œuvres ne soient pas davantage suivies car elles pallieraient des lacunes en matière d'expertise. En revanche, la sociologie des publics est connue : des études ont été menées sur les usagers de la documentation électronique, dans le cadre du PRES. Olivier Tacheau ne voit personne partir en stage sur ces thématiques.

e/ Rapports à l'utilisateur : stage d'accueil, formation des usagers

Philippe Marcerou atteste que personne ne demande ces types de stages, mais Isabelle Kratz les a remarqués. Philippe Perreaudin dit qu'il y a eu de nombreux stages au sujet de l'accueil avant l'ouverture. Tout le personnel y a participé car il s'agissait d'une équipe jeune. Par ailleurs, du fait que la phase préparatoire à l'ouverture a été longue, l'équipe a longtemps été privée de contact avec le public. Cette formation a eu lieu sur place. Alain Caraco parle des stages de gestion du stress face à un public difficile.

Angélique Bellec déplore que ces stages ne touchent que 40 personnes dans l'année sur les 250 que compte la BPI. Dominique Wolf assure que des formations ont été faites à l'accueil dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité. La formation aux usagers n'a pas été oubliée. Olivier Tacheau parle d'un travail important sur la formation des formateurs. L'accueil fait également l'objet d'une réflexion.

f/ Rapports aux besoins de l'utilisateur : information literacy, service question/réponse

Pour Philippe Marcerou, ces stages sont encore moins demandés que les précédents. Isabelle Kratz parle des formations pour le service de question/réponse « Rue des facts » auquel la BUPMC participe. En ce qui concerne l'*information literacy*, elle évoque une revue de presse de la littérature professionnelle qui est faite en interne. Philippe Perreaudin remarque que, pour leur service de question/réponse, il n'y a pas eu de formation spécifique. En revanche, des membres de son équipe ont participé à des journées d'étude à la BPI et à la BnF sur le sujet, pour avoir un compte-rendu des expériences menées ailleurs. Alain Caraco atteste qu'il n'y a pas eu ces types de formation dans son SCD. En revanche, d'après Dominique Wolf, il y en a eu au SCD de Lyon I. Pour Olivier Tacheau, les capacités liées à l'*information literacy* et aux services de réponse en ligne sont fondamentales, dans une relation physique ou virtuelle. Le but est d'arriver à ce que les magasiniers participent à ce mouvement.

g/ Autres thématiques ?

Philippe Marcerou conclut que les thèmes de stage les plus classiques sont les plus demandés. Isabelle Kratz ne voit aucun thème complémentaire. Philippe Perreaudin insiste sur la nécessité d'une formation aux aspects juridiques du métier. Alain Caraco n'ajoute rien. Angélique Bellec dit qu'il faudrait des formations au développement durable car cette obligation va s'imposer partout. Dominique Wolf insiste sur la nécessité d'une formation à la construction de bâtiments et à l'environnement administratif. Olivier Tacheau dit que la formation continue doit sortir de la technique et de son aspect figé.

Commentaires

Les thématiques bibliothéconomiques (a et b) sont présentes dans tous les plans de formation des établissements, comme nous l'avons vu dans la question précédente. En revanche, les autres domaines de formation ne sont pas toujours évoqués car ils dépendent des services mis en œuvre, selon les établissements.

Les thématiques liées à la bibliothèque hybride rencontrent un certain succès (c). D'après la réponse d'Isabelle Kratz, on sent que les professionnels manquent d'assurance sur les aspects les plus novateurs ou délicats de la bibliothèque hybride (conservation des documents électroniques). La réponse d'Olivier Tacheau sur l'inadéquation des offres de formation par rapport aux problématiques rencontrées sur le terrain tient peut-être au caractère encore récent de ces formations. Pour ces domaines très pointus, l'autoformation, la formation en interne et la veille semblent faire florès, ce qui est paradoxal si l'on considère le niveau de technicité requis. Cependant, comme le souligne Olivier Tacheau, les compétences techniques de la mise en œuvre d'une bibliothèque hybride ne doivent pas masquer les compétences intellectuelles mobilisées par sa construction. La compétence de « bilinguisme » évoquée pour la question 3 refait surface.

Les thématiques liées à l'environnement juridique ou social semblent émerger (d). Les bénéfices d'une formation à la sociologie des publics paraissent admis mais pas toujours pratiqués. En effet, il s'agit sans doute de compétences relativement éloignées d'un cœur de métier, centré sur les documents. Les problèmes juridiques soulevés par la création de bibliothèques hybrides fait naître la nécessité d'une expertise juridique car les

bibliothèques respectent la loi, notamment concernant le droit d'auteur. Les compétences juridiques sont, là encore, éloignées du cœur de métier mais leur absence est préjudiciable à tout projet dans le domaine du numérique.

Les thématiques liées à l'utilisateur ne semblent pas être l'objet de formations partout (e). Est-ce parce que l'engouement pour ce genre de stage s'éteint ? Est-ce parce que les personnels s'estiment déjà compétents, comme dans le cas de la BPI ? La démarche qualité qui est souvent imposée par la direction, paraît un bon levier pour améliorer les compétences liées à l'accueil, comme dans le cas de Lyon I. Quant à la formation des usagers, elle est précédée par une formation pour les formateurs qui permet d'acquérir des qualités pédagogiques.

Les thématiques liées aux besoins de l'utilisateur ne sont pas signalées partout (f). Pour mettre en place un service de question/réponse, des stages de formation continue ne semblent pas indispensables. Comme nous l'avons vu, les compétences documentaires mobilisées sont anciennes. En revanche, l'information sur le sujet semble capitale pour se renseigner sur des meilleures pratiques et les imiter. Ce type de service semble être appelé à mobiliser tous les types de personnels.

Les thématiques de formations oubliées par la grille permettent de mettre en avant des domaines de compétences qui n'avaient pas été évoqués (g). On voit apparaître les problématiques du développement durable, amenées à se développer dans les années à venir. En outre, les besoins en formation concernant les aspects administratifs du métier, avec la loi LRU notamment, s'accroissent. Enfin, des compétences en matière de construction sont nécessaires puisque les bibliothèques universitaires sont lancées dans des programmes importants de rénovation et de construction.

Profils de poste et évolution des services

La huitième question se base sur la méthode utilisée dans les questions trois et six pour déceler, d'après les impressions des personnes interrogées, les compétences apparues depuis une dizaine d'années dans les savoir-faire et les savoir-être. Les professionnels sont ensuite consultés sur les spécialisations qui correspondraient à l'éclatement des métiers décrits dans la première partie. La dixième question est destinée à savoir si, lorsque l'on est à la limite des compétences des personnels de la filière bibliothèques, il est fréquent de faire appel à des personnels, qu'ils soient d'autres corps ou contractuels. Enfin, l'utilisation du vocabulaire managérial est évoquée : qu'apporte l'utilisation de la notion de « compétence » au regard du terme de « qualification », davantage employé par le passé ? Il faut noter que, pour des raisons indépendantes de notre volonté, Olivier Tacheau n'a pas été interrogé sur la dernière partie de l'entretien.

8/ Quelles évolutions avez-vous notées depuis une dizaine d'années dans les compétences et les missions requises dans les fiches de poste concernant le savoir-faire et le savoir-être ?

Entretiens

Philippe Marcerou dit que cela est difficile à cerner en une heure d'entretien d'évaluation.

Isabelle Kratz explique qu'il y a dix ans, les fiches de poste n'existaient pas. Elles ont été mises en place en 2005-2006. Pour le savoir-faire, elle pense qu'une évolution majeure est la capacité à former des usagers. Pour les chefs de service, elle constate

qu'une des qualités requises est la capacité à faire un bilan formalisé des actions menées. A la BUPMC, il a fallu également imposer des qualifications concernant les collections patrimoniales héritées de la Sorbonne : cela suppose, pour les magasiniers et les conservateurs, des savoir-faire comme le dépoussiérage, par exemple. En ce qui concerne le savoir-être, elle suggère l'émergence des qualités relationnelles.

Philippe Perreaudin note que les compétences documentaires existent depuis toujours. Ce qui a changé est la manière dont on les intègre dans les portails documentaires puisque les usagers veulent avoir directement les documents en ligne. En ce qui concerne les savoir-être, il remarque que les problématiques de l'accueil soulèvent le questionnement sur ces compétences, qui sont indiquées sur les fiches de poste. Les stages sur l'accueil ont été l'occasion d'évoquer, par exemple, la gestion des conflits ou le renseignement des lecteurs dans les travées de la bibliothèque.

Alain Caraco annonce que les fiches de poste comprennent des rubriques savoir-faire et savoir-être. A partir du grade de bibliothécaire, la différence entre les agents se fait surtout au niveau du savoir-être. Les agents les plus adaptables ont des qualités relationnelles, une capacité à analyser les problèmes et à diriger une équipe.

Selon Angélique Bellec, l'expertise pour certaines professions est souhaitée et des écarts sont créés par la spécialisation de certains. A la BPI, se produit cette montée en compétence car cette bibliothèque est novatrice en matière de lecture publique. De manière similaire, la BnF produit des spécialisations en matière de catalogage, car elle innove en ce domaine.

Pour Dominique Wolf, se sont imposées des compétences informatiques et documentaires. Les compétences liées à la communication et à la gestion de projet (animer une équipe en transversal, par exemple) ont pris de l'importance chez les conservateurs. Pour les magasiniers, le rapport à l'informatique a fait évoluer le métier. Au sujet des savoir-être, elle note que le rapport à l'autre, à savoir le public, a changé : il faut accepter que les usagers considèrent que tout leur est dû. Du coup, il faut être capable de reformuler, de négocier.

Commentaires

La remarque d'Isabelle Kratz sur l'arrivée tardive des fiches de postes à la BUPMC fait apparaître que les techniques managériales sont en train de se professionnaliser dans cet établissement universitaire, comme dans d'autres en France : il faut souligner, en effet, que le référentiel *Bibliofil*¹, largement utilisé dans les établissements universitaires pour établir les fiches de poste, ne date que de 2005¹. Comme le remarque Angélique Bellec, plus l'établissement est important et pointu dans son domaine, plus les profils de poste sont diversifiés. Il est fort probable que les savoirs et les savoir-faire le sont également.

Les savoir-faire évoqués sont disparates. D'un point de vue technique, on trouve les compétences informatiques et les compétences documentaires renouvelées par les nouvelles technologies, mais aussi des compétences liées à la conservation des fonds patrimoniaux. D'un point de vue « humain », on note la capacité à former les usagers et la capacité à organiser et à évaluer le travail d'une équipe (gestion de projet).

Les savoir-être semblent particulièrement marquants dans les nouvelles compétences requises dans les fiches de poste. Les qualités relationnelles sont particulièrement appréciées que ce soit pour l'accueil des usagers ou pour travailler en équipe. On voit que ces qualités sont déterminantes à tous les niveaux hiérarchiques. Vis-à-vis des

¹ FRANCE. Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. *Le référentiel de la filière bibliothèque : Bibliofil*. Février 2005.

<http://www.education.gouv.fr/cid291/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html> [consulté le 20 décembre 2009]

usagers, la nécessité d'améliorer leur accueil a déjà été évoquée. Vis-à-vis des collègues, la polyvalence du métier qui fait que l'on exerce plusieurs métiers par jour n'est peut-être pas étrangère à cette arrivée : les tâches se complexifiant, la transversalité se développant, il faut être capable de s'insérer dans différents groupes de travail et d'en comprendre les enjeux.

9/ Avez-vous noté une spécialisation vers certains métiers au sein des corps de la bibliothèque ?

Entretiens

Philippe Marcerou remarque une spécialisation vers le métier d'informaticien, avec une spécialisation dans l'administration d'une bibliothèque.

Isabelle Kratz souligne également une spécialisation dans l'informatique et, pour le cas du campus de Jussieu, des compétences importantes dans la construction de bâtiments.

Philippe Perreaudin ne note pas de spécialisation au sein de son équipe mais la décèle en ce qui le concerne. Il pratique la gestion de projet pour la bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine. Il lui faut, par exemple, savoir travailler avec des partenaires et prestataires extérieurs. Les acquisitions de ressources audiovisuelles supposent également une certaine spécialisation sur les aspects juridiques et techniques.

Alain Caraco remarque que certains bibliothécaires se sont spécialisés en informatique, mais que les ingénieurs informatiques demeurent indispensables.

Angélique Bellec pense que, sur le fond de la profession, il n'y a pas de métiers dissociés. En revanche, la constitution et la gestion des archives sonores supposent des métiers particuliers. De même, les métiers du numérique exigent une spécialisation qu'elle a décrit dans un document sur la formation des bibliothécaires au numérique¹.

Dominique Wolf voit une spécialisation et de multiples métiers. Par exemple, elle cite les spécialités liées à la documentation électronique, au service au public, au SIGB (Système intégré de gestion des bibliothèques), aux tableaux de bord, à la construction de bâtiments. Elle observe que l'on est obligé de tordre les compétences, même s'il existe une culture commune à toutes les catégories de la filière bibliothèques. Elle admet qu'il y a des limites aux compétences acquises.

Commentaires

La diversité des missions des bibliothèques supposent des spécialisations de plus en plus poussées. Celles-ci ont souvent trait aux aspects techniques du métier : informatisation, numérisation, constitution de portails documentaires, archivage sur des supports particuliers. Elles font de certains conservateurs des « experts » dans un domaine comme les problèmes de droit ou de construction de bâtiments. On note également l'arrivée de nouvelles méthodes de travail, comme la gestion de projet, qui ne constituent pas à proprement parler une spécialisation mais plutôt le développement d'un savoir-faire. Néanmoins, cette organisation du travail suppose de comprendre très vite les enjeux techniques, sociaux et financiers d'un projet, sans nécessairement être un spécialiste, afin de pouvoir discuter avec des prestataires extérieurs. Enfin, on remarque les difficultés induites par la distorsion des compétences initiales, puisque Dominique Wolf s'interroge sur la limite de ces compétences et qu'Alain Caraco affirme qu'à un certain degré de technicité, il faut savoir faire appel à des spécialistes. Au-delà des spécialisations, demeure peut-être une culture professionnelle commune qui fait que les

¹ Voir Annexe 1 « Bibliothécaire-système : un nouveau métier ? »

bibliothécaires se distinguent nettement des ITRF (Ingénieurs et personnel techniques de recherche et de formation) ou des corps administratifs.

10/ Faites-vous appel à du personnel contractuel ou à d'autres corps de la fonction publique lorsque vous recherchez une compétence précise que vous avez du mal à trouver grâce à un recrutement traditionnel ?

Entretiens

Philippe Marcerou répond par l'affirmative mais précise qu'il s'agit de postes vacants qui ne sont pas à haut niveau hiérarchique. Isabelle Kratz explique qu'elle recherche des catalogueurs pour signaler les fonds de cartes et les fonds anciens de la BUPMC. Pour la formation à distance, FOAD, elle fait appel à l'ENSSIB. Philippe Perreaudin affirme que ce n'est pas le cas dans sa bibliothèque où les tâches de reliure, d'équipement, d'encodage, etc. sont externalisées. Alain Caraco rappelle qu'il y a toujours eu dans les bibliothèques universitaires des personnels qui n'appartenaient pas à la filière bibliothèques mais à la filière administrative, par exemple. Angélique Bellec annonce qu'il y a 46 contractuels à la BPI qui travaillent dans le domaine informatique, dans la communication et dans les services administratifs. Elle précise que c'est la BnF qui possède le plus large panel de contractuels. Dominique Wolf explique qu'elle fait appel à du personnel contractuel quand elle le peut. Il s'agit de postes à caractère informatique, pour faire évoluer le portail de la bibliothèque, par exemple.

Commentaires

L'emploi de personnel hors filière bibliothèques semble naturel, car il s'agit d'une pratique ancienne comme l'explique Alain Caraco. De plus, « 15 à 20 % de professionnels formés et qualifiés [...] travaillent aujourd'hui dans les bibliothèques comme contractuels en CDD ou CDI »¹. La variété des compétences de ces personnels non-titulaires ou n'appartenant pas à la filière bibliothèques est d'autant plus grande qu'il s'agit d'établissements de taille importante et aux missions spécialisées. Il s'agit d'une opportunité pour s'agréger de nouvelles compétences, notamment dans le domaine informatique. En revanche, il est difficile d'apprécier si ce type d'emploi empiète sur un recrutement au sein de la filière bibliothèques. La réaction de Dominique Wolf renseigne sur la relativité de la liberté de recrutement des directeurs de bibliothèques, même dans le cadre de la loi LRU.

11/ Dans les profils de poste, le terme de « compétence » a remplacé celui de « qualification » : qu'en pensez-vous ?

Préambule

La question a eu du mal à être comprise. La difficulté réside-t-elle dans le fait que, dans le langage courant, compétences et qualifications sont généralement confondues ?

Entretiens

Pour Philippe Marcerou, la notion de qualification renvoie à une formation, à une certification, à la validation par un diplôme. Compétence est un terme plus « mou » mais peut-être plus intéressant.

¹ ALIX, Yves. Retour sur investissements. Brèves réflexions pour (ne pas) conclure. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : bibliothécaire, quelle formation ?], 2007, n°5, p. 71

Isabelle Kratz pense que la force des métiers des bibliothèques est la polyvalence, à la croisée de plusieurs métiers. Elle apprécie les compétences des jeunes conservateurs qui savent s'adapter à un univers mouvant, travailler en équipe, tout en tenant compte des technologies en évolution.

Pour Philippe Perreaudin, la qualification correspond à la formation initiale, tandis que la compétence renvoie à l'expérience d'une personne. D'après lui, le métier est devenu assez flou depuis l'arrivée d'Internet et de l'informatique. Les techniques très mouvantes supposent de s'adapter rapidement à des nouveautés, comme Twitter et les fils-RSS.

Alain Caraco prend pour exemple la fiche de poste d'un BAS et y trouve des savoir-faire et des savoir-être.

Angélique Bellec n'est pas d'accord avec la proposition de la question. Selon elle, on a maintenu le savoir, le savoir-faire et le savoir-être parmi les compétences. La qualification suppose la maîtrise d'un outil ou d'un produit plus ciblé. La compétence peut se développer de manière personnelle. Son sens est moins restrictif.

Dominique Wolf considère que la notion de compétence est plus large que la notion de qualification, qui renvoie à un label. Elle remarque qu'auparavant, on ne parlait pas de compétences, mais on demandait des qualifications autour d'un cœur de métier. Aujourd'hui, on demande des compétences relationnelles qui ne sont pas sanctionnées par un diplôme académique : il s'agit de savoir travailler en équipe, d'avoir du bon sens, de respecter des valeurs.

Commentaires

Comme les contours du métier apparaissent plus flous, la notion de compétence permet d'ajuster les fiches de postes à ces évolutions. Notamment, les compétences touchent à des pratiques personnelles dans le domaine des nouvelles sociabilités sur Internet. L'apport de la notion de compétence, par rapport à la notion de qualification, est aussi celle du savoir-être car les qualités relationnelles sont, nous l'avons vu, requises par la complexification des tâches et le travail en équipe. Néanmoins, comme le rappelle Angélique Bellec, chef du service formation de la BPI, compétences et qualifications ne sont pas antinomiques. Dans ses propos, elle sous-entend que les compétences auraient englobé les qualifications.

Conclusion : avez-vous des éléments à ajouter concernant les nouvelles compétences en bibliothèque qui n'auraient pas été évoquées grâce à cette grille d'entretien ?

Cette question ouverte sur les nouvelles compétences est destinée à permettre à la personne interrogée de fournir des éléments qui n'auraient été intégrés à la grille d'entretien. Cette dernière partie s'avère fructueuse.

Entretiens

Philippe Marcerou ajoute qu'il ne croit pas au métier mais à un ensemble de compétences qui permettent son exercice.

Isabelle Kratz insiste sur les compétences en ressources humaines. Il s'agit, par exemple, de savoir mener un entretien de recrutement et de pouvoir déterminer quel est le savoir-être nécessaire à un contractuel. Il s'agit de connaître les aspects d'un contrat

d'embauche. Par ailleurs, elle évoque les compétences en marketing pour savoir vendre un service.

Philippe Perreaudin rappelle qu'Internet a tout changé : les modèles bibliothéconomiques classiques ne correspondent plus aux attentes des jeunes générations. Pour l'instant, note-t-il, les bibliothécaires ne s'adaptent pas bien. Dans les profils de postes, il embauche des personnes à l'esprit plus ouvert, capables de suivre la vitesse des changements.

Alain Caraco voit émerger la notion de développement durable. Il faut intégrer les préoccupations environnementales dans les objectifs de la bibliothèque et ce mouvement se fera du haut vers le bas de la hiérarchie.

Angélique Bellec n'ajoute rien.

Dominique Wolf fait part de sa frustration qu'il y a à être toujours incompetent dans un domaine.

Commentaires

De nouvelles compétences apparaissent dans la fin de l'entretien. Il s'agit de compétences en management et en marketing. Encore une fois, on voit que l'on s'éloigne, du moins pour les conservateurs, du cœur de métier, centré sur le document. De nouvelles contraintes apparaissent et risquent de faire évoluer encore les conditions d'exercice des métiers : celles du développement durable pour laquelle il faudra développer de nouveaux types d'expertise (pour la construction d'un bâtiment à haute qualité environnementale, par exemple).

A travers la conclusion de Philippe Perreaudin, apparaît l'aptitude à acquérir de nouvelles compétences : il faut concevoir non seulement de faire plusieurs métiers dans la même journée (polyvalence), mais aussi de faire plusieurs métiers tout au long de sa vie, pour suivre le rythme des changements qui s'accélère. Cet investissement personnel pour acquérir de nouvelles compétences nécessaires à l'exercice des métiers trouve aussi ses limites qu'il faut accepter, comme en témoigne Dominique Wolf.

DES COMPETENCES DEMULTIPLIEES ?

A l'issue de ces entretiens, ressort l'impression d'un foisonnement de compétences. Le management des bibliothèques a su s'adapter aux nécessités des évolutions de plus en plus rapides de l'environnement administratif, social et technologique, pour assouplir le recrutement d'un métier dont les contours semblent de plus en plus flous. L'intérêt de la notion de compétences, par rapport à la notion de qualification est de pouvoir exiger ce qui n'est pas l'objet d'un diplôme ou d'un concours, essentiellement garants des savoirs. Par exemple, les savoir-faire propres aux nouvelles générations, celles des *digital natives*, sont particulièrement prisés pour intégrer la bibliothèque dans les nouveaux réseaux sociaux. De même, les savoir-être revêtent une importance particulière dans les nouveaux cadres de travail qui favorisent la polyvalence, la transversalité et le travail d'équipe.

Pour acquérir ces nouvelles compétences et pouvoir exercer plusieurs métiers ou spécialités au cours d'une carrière, la formation continue semble le complément naturel de la formation initiale. Néanmoins, son développement bute sur plusieurs écueils. Comme nous l'avons vu, pour porter ses fruits, il faut qu'elle soit précédée d'une motivation, d'un intéressement vis-à-vis du changement. Pour que ce dernier ne soit pas subi mais voulu, il faut faire évoluer les représentations du métier, les mentalités, pour « sécuriser le changement » selon les termes d'Olivier Tacheau. A l'issue des entretiens menés dans cette seconde partie, la formation continue n'apparaît pas toujours comme

un levier prospectif de l'évolution des services, complètement intégré aux stratégies d'établissement, mais plutôt comme une adaptation aux besoins des agents, voire une évasion vis-à-vis des contraintes du quotidien.

Les nouvelles compétences à travers l'étude des plans de formation

Les professionnels des bibliothèques apprécient particulièrement la formation continue, comme l'écrit Bertrand Calenge :

Les bibliothécaires de tous types sont particulièrement avides de formation continue : selon le Centre national de la fonction publique territoriale, ils sont les cadres d'emploi les plus demandeurs en ce domaine. Cela est dû certainement à l'évolution très rapide des connaissances et des technologies dans les domaines intéressant les bibliothèques ; c'est également une nécessité née des fréquents changements de responsabilités au cours d'une carrière ; c'est aussi, sans doute également, la marque d'un véritable intérêt des professionnels pour leur métier, de leur souci d'apporter le meilleur service ; c'est enfin sans doute, toujours le signe d'une insatisfaction de ces mêmes professionnels, à la recherche de leur identité.¹

Au fil de ce travail nous avons évoqué la diversité des modes de formation institutionnalisés mais aussi informels: stages, veille, formations en interne, congrès, journées d'études, voyages, visites de bibliothèques remportent un vif succès. Dans les bibliothèques d'Etat, la formation continue est également formalisée sous la forme de plans de formation. Notre problème est de savoir si ces plans sont un bon révélateur des nouvelles compétences évoquées dans les deux parties précédentes de ce travail.

LES PLANS DE FORMATION ET LE PANORAMA DE LA FORMATION CONTINUE

Définition et rédaction des plans de formation

Le plan de formation d'un établissement précise l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Il peut également prévoir des actions de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience. Dans le cadre universitaire, la responsabilité de ce plan incombe aux directeurs de SCD et aux correspondants formation. Sa rédaction n'est pas obligatoire, comme nous l'avons vu dans le cas de la bibliothèque de la Sorbonne. Actuellement, 107 bibliothèques en rédigent un. Ainsi, la Sous-direction des bibliothèques et de l'information scientifique a reçu, en 2009, 53 plans de formations (soit 49,5% du réseau) et ce chiffre est en augmentation par rapport à l'année précédente².

En théorie, un plan de formation est organisé en deux parties : d'une part, l'exposition du contexte et des orientations stratégiques de l'établissement. Ceux-ci s'inscrivent généralement dans le cadre plus large des objectifs de la tutelle de rattachement, dans le cadre de la loi LRU (par exemple, plan quadriennal de l'université). D'autre part, sous

¹ CALENGE, Bertrand. Quelle formation pour quel métier ? In CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : Editions du cercle de la librairie, collection bibliothèques, 2004, p.238

² Renseignements pris auprès d'Elisabeth Collantès, responsable de la formation professionnelle, MISTRD-MESR, lors de notre entretien du 2 octobre 2009.

forme de tableau, sont présentés les types de stages demandés, le nombre d'agents qui les demandent et éventuellement, le nom de l'organisme qui devrait être chargé de la formation. Dans la pratique, il arrive que le plan de formation ne se compose que d'une simple liste des formations demandées, ce que déplorent Georges Perrin¹ et Elisabeth Collantès². Cette dernière œuvre pour développer les formations à destination des correspondants formation proposées par certains CFCB. Il s'agit d'aider les correspondants à formaliser ces plans et à les intégrer dans les orientations stratégiques de leurs établissements. L'amélioration de la mise en forme des plans pourrait permettre aux organismes de formation d'élaborer des catalogues de stages qui adhèreraient davantage aux besoins présents et futurs des établissements.

L'offre de formation continue

Les organismes qui proposent des stages de formation continue

La formation continue pour les personnels d'Etat est assurée par plusieurs organismes :

- Les douze CFCB accueillent du personnel des établissements d'Etat et de la fonction publique territoriale. Leur vocation est d'accueillir du personnel de catégorie B et C ;
- L'ENSSIB (Ecole nationale des sciences de l'information et des bibliothèques) forment les personnels de catégorie A ;
- Les URFIST (Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique) sont des services académiques ou inter-académiques destinés à développer l'usage de l'information scientifique et technique dans l'enseignement supérieur. Elles accueillent les personnels des universités pour des thèmes de stage en rapport avec les nouvelles technologies ;
- Les grands établissements, dépendant du Ministère de la culture, comme la BPI ou la BnF, organisent des stages de formation réservés à leurs personnels. Dans le cadre de la recherche de ressources propres, ces établissements pourraient être amenés à ouvrir leurs stages à des personnels extérieurs ;
- Des organismes de formation privés ou publics. Ainsi, il faut noter les stages à destination des personnels du Ministère de la culture ou le catalogue de formation à destination des personnels de la Ville de Paris.

Les missions des centres de formation aux carrières des bibliothèques³

« Les centres régionaux sont des services de proximité qui répondent à des demandes de formation qui constituent souvent la base du catalogue annuel des stages. Leur mission est de satisfaire au mieux les besoins exprimés par les correspondants », écrit Patrick Mano, directeur du CFCB de Marseille⁴. Pour que ces organismes puissent rédiger leurs catalogues, les bibliothèques leur envoient leur plan de formation. Par ailleurs, les CFCB organisent des réunions annuelles avec les correspondants formation pour ajuster

¹ RAPPORT PERRIN. FRANCE. [Georges Perrin]. *La formation continue du personnel de la filière bibliothèque de l'Etat*. [A paraître en janvier 2010]

² Entretien du 2 octobre 2009.

³ Au sujet des CFCB, voir l'article de PAVLIDES, Christophe. Comment les CFCB sont devenus indispensables à la profession *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : bibliothécaire, quelle formation ?], 2007, n°5, p. 51-54.

⁴ MANO, Patrick. Un centre de formation dans sa région : l'exemple de Marseille. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : bibliothécaire, quelle formation ?], 2007, n°5, p. 63

leurs propositions de stages avec les demandes des établissements¹. Nous avons pu assister à l'une de ces réunions où sont exposés les grands projets des établissements et leurs besoins en formation².

Ces organismes de formation relèvent le défi de répondre à la fois à la demande émanant des établissements, mais aussi d'« anticiper les besoins » et d'« être une force de proposition »³. Cependant, il est reproché à ces centres d'être peu prospectifs dans leurs thématiques de stages. Ce défaut gênerait l'évolution des services, puisque les plans de formation ont eux-mêmes tendance à être rédigés à partir des catalogues des organismes de formation, ce que déplore Georges Perrin⁴.

Les limites de la formation continue pour l'acquisition de nouvelles compétences

Cette difficulté à offrir une formation continue plus prospective s'explique par le fait que les CFCB sont soumis à l'obligation de remplir leurs sessions de stages. Il leur est plus facile d'y parvenir avec des thématiques classiques qui suscitent beaucoup d'inscriptions.

Au cours de nos recherches, nous avons interrogé les professionnels de la formation continue sur les thèmes de stage récents qui avaient été boudés par les professionnels. A l'ENSSIB, Maguelone Mondon nous a affirmé que le stage sur la coopération internationale avait du mal à susciter de l'intérêt⁵. A Médiadix, un stage sur l'environnement professionnel réclamé par la DRAC a peiné à trouver un public. Selon Christophe Pavlidès, directeur de Médiadix, après plusieurs essais pour le proposer au catalogue, il a fallu modifier son intitulé en « bibliothèques dans leur environnement local » pour qu'il y ait des inscrits⁶. Sylviane Tribollet, directrice-adjointe de Médiat Rhône-Alpes, explique que le stage sur l'accueil des handicapés a eu du mal à s'imposer. En effet, dit-elle, il faut que le stage soit proposé à un moment favorable, c'est-à-dire quand la question est considérée comme saillante. Les conférences des *jeudi du livre* sur les aspects financiers (tarifications en bibliothèque) et les ressources humaines (gérer du personnel non titulaire) ainsi que le stage intitulé « Comment recruter du personnel ? » n'ont pas eu la faveur des professionnels : selon elle, ces stages intéressent peu sur le fond et, si les agents doivent opérer un arbitrage entre plusieurs stages, ces types de stages sont délaissés⁷.

Pourtant, les deux parties précédentes de ce travail ont montré que ces thèmes présentaient un intérêt dans l'acquisition de compétences nécessaires à l'évolution des services. Or, la formation professionnelle n'a pas de caractère absolument contraignant. Pour la mettre en œuvre, il faut que l'agent y trouve son intérêt, tant d'un point de vue professionnel que personnel. De plus, la formation peut revêtir un aspect anxiogène : difficulté à sortir de la routine, à se déplacer⁸ ; difficulté à aborder un savoir que l'on ne

¹ TARIN, Laurence. Médiakitaine. Formation continue : entre offre et demande. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : bibliothécaire, quelle formation ?], 2007, n°5, p 56.

² Réunion des correspondants formation à Médiat Rhône-Alpes du 5 octobre 2009. Tous mes remerciements vont à Marie-Madeleine Saby et à Sylviane Tribollet pour m'avoir conviée à ce rendez-vous.

³ Ibidem.

⁴ RAPPORT PERRIN. FRANCE. [Georges Perrin]. *La formation continue du personnel de la filière bibliothèque de l'Etat*. [A paraître en janvier 2010]

⁵ Entretien du 1^{er} octobre 2009.

⁶ Entretien du 6 novembre 2009.

⁷ Entretien téléphonique avec Sylviane Tribollet, le 17 novembre 2009.

⁸ Concernant les difficultés des personnels pour suivre les stages de formation continue (difficultés dans les plannings face au manque de personnels, difficultés de déplacements), voir CETRE, Nathalie. Problèmes rencontrés par la formation continue des bibliothécaires. Constat d'une directrice d'un petit CFCB. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : bibliothécaire, quelle formation ?], 2007, n°5, p. 67

maîtrise pas ; difficulté à se confronter à d'autres points de vue, comme ceux des formateurs ou des participants. Pour se représenter de manière positive l'acquisition de certaines compétences, il faut que celles-ci aient pris un aspect valorisant dans la culture professionnelle. Dans ce cadre, comme dans d'autres professions intellectuelles, on peut supposer que la recommandation entre pairs, entre professionnels, joue un grand rôle. La littérature professionnelle mais aussi les forums, si importants dans la culture des bibliothécaires, sont sans doute également prescripteurs : une étude sur les nouvelles compétences à travers la littérature professionnelle pourrait d'ailleurs être menée.

Bilan de l'offre de formation continue

Elisabeth Collantès, responsable de la formation professionnelle (MISTRD-MESR) a établi un bilan de l'offre de formation continue en France dont elle a eu l'amabilité de nous communiquer le résultat. Elle a étudié l'offre des CFCB et de l'ENSSIB qui ont assuré 560 stages au total en 2008 (35 pour l'ENSSIB et le reste pour les CFCB). Elle note que cette offre est en hausse de 2,56% par rapport à l'année précédente, ce qui nous laisse penser que les besoins en formation continue sont accrus. Elle analyse cette offre qu'elle divise en cinq rubriques : collection et politiques documentaires ; technologies de l'information ; publics ; bibliothèque et son environnement ; organisation et management.

Les collections et les politiques documentaires

Ce thème regroupe 54,9 % des stages et cette offre est en légère baisse (-4,4%). Elisabeth Collantès met en exergue l'importance massive des stages à caractère technique, notamment dans les CFCB. Cette surreprésentation peut s'expliquer par des raisons que nous avons évoquées précédemment : les agents sont très demandeurs, soit parce qu'ils intègrent les métiers de la bibliothèque soit qu'ils s'appêtent à remplacer des collègues qui partent à la retraite¹. De plus, les compétences techniques (catalogage, indexation, etc.) font partie intégrante du métier et de son identité. Rappelons que ce poids des stages techniques est regretté, lors des entretiens que nous avons menés, par Philippe Marcerou et par Georges Perrin. Ces derniers souhaiteraient davantage de stages orientés autour de problématiques plus stratégiques et porteurs de nouvelles compétences.

Par ailleurs, Elisabeth Collantès note également une augmentation des stages relatifs aux politiques documentaires et à la gestion des collections, ainsi qu'à la préservation et la conservation des documents.

Les technologies de l'information

Ces stages représentent 16,7% de l'offre globale. Ils sont en légère augmentation par rapport à 2007 ce qui laisserait penser que les besoins s'accroissent. En effet, nous avons montré, dans la première partie, que le développement des technologies de l'information nécessitait de nouvelles compétences et que celles-ci devaient être périodiquement renouvelées. Elisabeth Collantès souligne également la disparition progressive des stages de bureautique de base car ces compétences semblent acquises partout.

¹ Le problème de l'acquisition d'anciennes compétences détenues par des collègues partant à la retraite est évoqué, par exemple, dans le plan de formation de Lyon I (2009).

Les publics

Les stages concernant les publics ne rassemblent que 10% de l'offre globale et leur proportion est en baisse assez importante (-15,15%). Cependant, Elisabeth Collantès souligne l'importance accrue des stages « intra » liés à l'accueil en bibliothèque. Ceci confirme que l'accueil en bibliothèque suppose l'acquisition de nouvelles compétences, comme nous l'avons montré dans la première partie de ce travail.

La bibliothèque et son environnement

En ce qui concerne ces thèmes de stage, Elisabeth Collantès note qu'ils représentent seulement 5,17 % de l'offre globale. Elle remarque que ce chiffre est en baisse et que de nombreux sujets portent sur des aspects juridiques. Cette baisse nous paraît étonnante car, d'après ce que nous avons vu dans les deux parties précédentes de ce travail, les besoins sont importants en ce domaine. Remarquons, cependant, que l'expertise juridique dont nous avons signalé la nécessité ressort de manière nette.

L'organisation et le management

Les stages regroupés sous ce titre recouvrent 14,10% de l'offre mais, remarque Elisabeth Collantès, celle-ci a plus que doublé (92,68%). Elle montre que la formation des formateurs est la mieux représentée. Cette augmentation tendrait à conforter l'idée que ces types de compétences sont davantage recherchés, qu'il s'agisse des capacités managériales ou de l'aptitude de formateur à la recherche documentaire.

Conclusion

Elisabeth Collantès conclut en rappelant que l'offre de stages de formation continue est davantage centrée sur les collections que sur les publics et sur la qualité des services. Elle met en lumière le fait que l'offre de formation est essentiellement à caractère technique, sans doute, parce que la formation a pour objectif principal l'adaptation au poste. Nous pouvons constater également que l'offre de formation continue n'est pas en totale adéquation avec les besoins en nouvelles compétences, dans la perspective d'une évolution des services. L'offre actuelle serait, en effet, encore trop marquée par une culture professionnelle centrée sur le document.

Enfin, Elisabeth Collantès remarque que les stages en « intra », notamment à l'accueil, continuent de se développer. Ajoutons que ces stages s'adaptent aux problématiques locales, même s'ils n'ont pas vocation à se substituer à un problème interne de ressources humaines¹. En outre, ils permettent de toucher facilement toutes les catégories d'agents, y compris celles qui répugnent à se déplacer.

LES PLANS DE FORMATION, REVELATEURS DES DOMAINES DE NOUVELLES COMPETENCES ?

Après ce panorama de l'offre de formation, nous allons nous intéresser aux plans de formations de différentes bibliothèques pour voir si ceux-ci décrivent des besoins en nouvelles compétences. Cette démarche connaît deux limites : d'une part, les plans de formation ont tendance à être écrits à partir des catalogues des organismes de formation, même s'ils intègrent des objectifs stratégiques propres à chaque établissement ; d'autre part, les organismes de formation, pour être assurés de remplir leurs stages, proposent beaucoup de formations à caractère technique. Notre objet est de savoir si ce décalage entre nouvelles compétences et plans de formation est véritablement avéré.

¹ Comme le souligne Marie-Madeleine Saby, directrice de Médiat'Rhône-Alpes (entretien du 12 octobre 2009).

La méthode employée

L'idée de départ de ce mémoire était d'étudier les plans de formation pour déceler l'émergence de nouvelles compétences. Pour ce faire, nous avons rassemblé un ensemble de plans de formations.

La constitution du corpus des plans de formation

Le service de la formation continue de l'ENSSIB nous a fourni par courrier électronique une liste de 24 plans de formation reçus pour l'élaboration du catalogue de 2010¹. Ces plans proviennent de bibliothèques universitaires ou technologiques et de SCD répartis sur l'ensemble du territoire français. La variété de leur taille et de leurs missions en fait un corpus limité en nombre mais intéressant². Cependant, la réalité de la rédaction des plans de formation ne permet pas d'accéder facilement à une liste de compétences.

L'objectif des plans de formation rend difficile une synthèse des compétences recherchées

En effet, un plan de formation a pour objectif d'énumérer des formations demandées soit par le personnel de toute catégorie, soit par les chefs de service. Dans ce cadre, les types de formations sont généralement regroupés en thèmes, comme, par exemple, « Traitement documentaire », « Formation des usagers », « Hygiène et sécurité ». Ces thèmes sont particuliers à chaque bibliothèque et il y a autant de classements des formations que de correspondants formation, même si certains thèmes sont récurrents puisqu'inspirés des catalogues des organismes de formation. Souvent, le nombre d'agents concernés est indiqué, ainsi que leur catégorie. Parfois est mentionné l'objectif de la formation ou le service qui la demande. La formulation des compétences n'apparaît que de manière sporadique et, là encore, est particulière à chaque correspondant formation. Cette constatation montre toute la souplesse de la notion de compétence : une compétence n'existe pas en-soi mais en fonction d'un contexte.

La grille d'analyse des domaines de compétences

Cette hétérogénéité formelle des plans de formation explique que nous n'avons pas pu constituer une liste des compétences présentes dans ces plans. En effet, le risque aurait été d'interpréter de manière très subjective les informations contenues dans chaque plan. Nous avons préféré opter pour une démarche plus objective : dresser la liste des domaines de compétences, car ceux-ci sont plus facilement repérables.

Nous avons donc établi une grille, à partir de la lecture de plusieurs plans de formation. Dans cette grille, chaque domaine est développé en sous-domaine pour pouvoir affiner l'analyse. Nous avons volontairement exclu les stages de préparation aux concours, même s'ils contribuent à élargir la culture professionnelle. Cette grille a été soumise, pour avis, à Marie-France Peyrelong et à Christophe Pavlidès. Ce dernier signale que tout regroupement des thèmes de stage est sujet à caution.

Dans le temps court de recherche qui nous a été imparti, il fallait trouver le moyen de montrer quels étaient les domaines de compétences les plus recherchés, nous laissant le soin de les relier avec les compétences correspondantes, telles que nous les avons évoquées dans la première et la deuxième partie de ce travail. Nous avons donc décidé

¹ Mes remerciements à Maguelonne Mondon, du service de formation continue de l'ENSSIB.

² Voir **Annexe 5 : analyse des plans de formation**

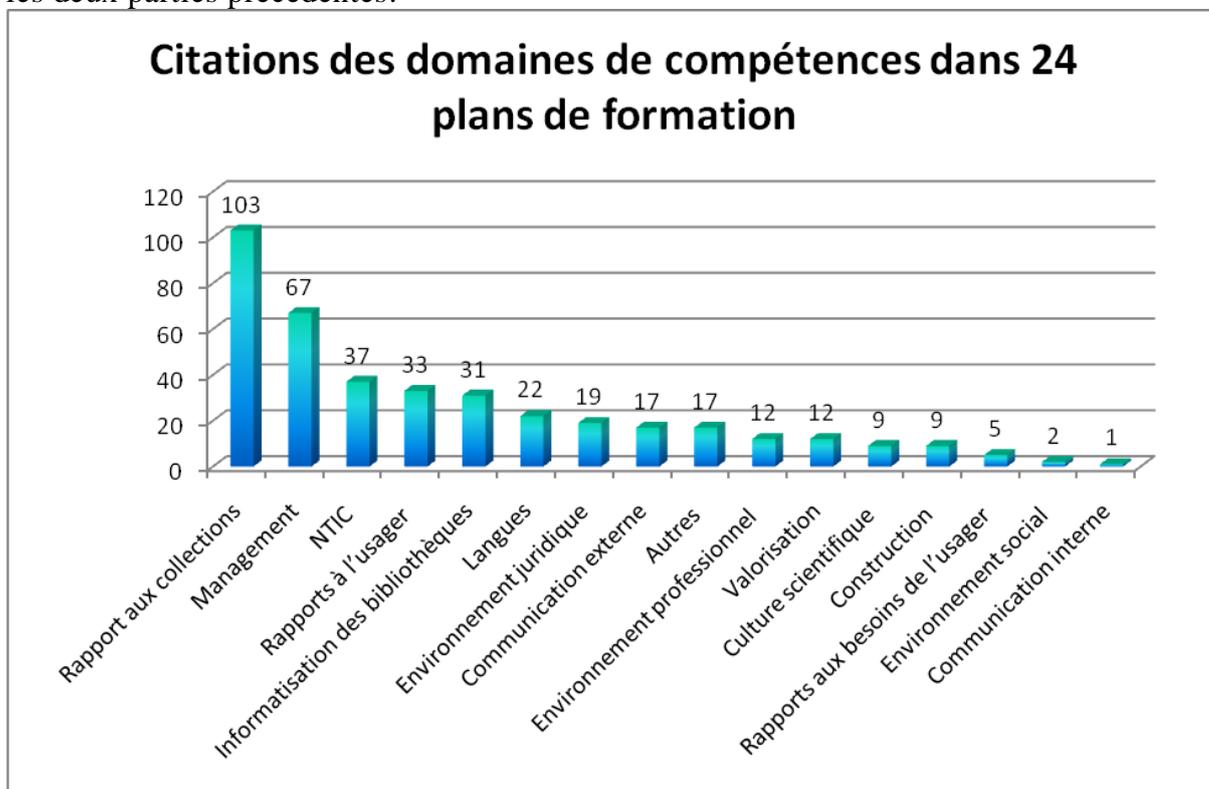
de ne noter, pour chacun des 24 plans de formation, que la mention de chaque domaine de compétences établi par notre grille. Par exemple, un stage de formation des formateurs, sera compté comme une citation du sous-domaine « formation des usagers à la recherche documentaire, gestion bibliographique, archivage, y compris archives ouvertes, veille, espace numérique de travail », dans le domaine « rapports à l'utilisateur ». Si plusieurs stages sur ce thème sont demandés dans la même bibliothèque, il ne sera compté qu'une seule fois car il s'agit du même domaine de compétences. Pour savoir si ces domaines sont en développement ou en régression, il aurait fallu mener une étude historique en comparant les citations sur plusieurs années. Cela aurait posé un problème de sources car ces plans sont rarement conservés d'une année sur l'autre, tant au niveau des organismes de formation comme l'ENSSIB, qu'au sein des SCD.

Les résultats de l'analyse des plans de formation

Pour suivre les résultats de cette analyse, nous nous reportons aux deux documents que nous avons créés :

- **La grille d'analyse des plans de formation (cf Annexe 5)** dans laquelle on trouve le nombre citations de chaque domaine et sous-domaine de compétences. Ce document a permis d'élaborer l'histogramme ci-dessous.
- **L'histogramme ci-dessous, intitulé « Citations par domaine de compétences dans 24 plans de formation »** reprend le total du nombre de citations pour chaque domaine de compétences, énuméré dans l'annexe 5. Afin de voir émerger les grandes tendances, ces domaines ont été classés par ordre d'importance.

Dans le but de rendre pertinente l'analyse de ces deux documents, nous regrouperons les domaines de compétences par grands « genres », délimités grâce ce qui a été établi dans les deux parties précédentes.



Les compétences liées aux collections demeurent prépondérantes (134 citations)

Sans surprise, d'après ce que nous avons montré plus haut, le domaine de compétence le plus fréquemment cité est le rapport aux collections avec 103 citations sur l'ensemble des 24 plans de formation. Dans cette partie de l'analyse, aux compétences liées au rapport aux collections (103 citations), nous ajoutons les compétences liées à la culture scientifique (9 citations), à l'emploi des langues (22 citations), à l'initiation à l'archivistique (1 citations) car elles sont liées aux collections.

Des compétences classiques et techniques

A l'intérieur de ce domaine de compétences, on note l'importance des demandes de stages concernant le catalogage (19 citations sur 24 plans), la politique documentaire (17 citations), l'indexation (15 citations), la conservation (14 citations), le désherbage (11 citations). Les autres sous-domaines de compétences, traitement documentaire, bibliométrie, restauration, création de signets, conservation partagée sont moins représentés. Les stages concernant la culture scientifique sont assez peu cités et ils concernent principalement l'épistémologie. Ces domaines font partie du cœur du métier de bibliothécaire qui se définit comme un métier à compétences techniques. Rappelons néanmoins que, s'il ne s'agit pas de compétences nouvelles à proprement parler, les collègues amenés à les acquérir sont souvent nouveaux sur leur poste et que, dans la perspective de départs massifs à la retraite, ce type de compétence devra se transmettre entre agents.

L'essor de l'anglais bibliothéconomique

Les stages concernant les langues sont fréquemment mentionnés avec tout de même 15 citations de compétences concernant l'anglais professionnel des bibliothèques : le développement de la documentation électronique explique ce phénomène. Comme nous l'avons vu plus haut, les compétences linguistiques ne sont pas nouvelles mais elles ont été renouvelées par la mondialisation des ressources, en particulier des ressources électroniques.

Les compétences liées au management émergent massivement (80 citations)

Le domaine de compétences, lié au management à proprement parler, regroupe 67 citations dans 24 plans de formation. On peut également prendre en considération dans cette analyse les domaines de compétence liés à l'inscription dans un environnement professionnel (12 citations) et celles liées à la communication interne (1 citation), en rapport avec les fonctions de direction.

L'encadrement et la connaissance de l'environnement administratif

Nous avons repéré les compétences liées à ces domaines comme étant nécessaires pour faire face à l'évolution du contexte administratif des bibliothèques universitaires. Les stages les plus fréquemment cités concernent l'encadrement (14 citations sur 24 plans), la gestion des ressources humaines (13 citations), les plans et suivis de formation (11 citations), la connaissance de l'environnement administratif (11 citations), la gestion de projet (10 citations). En effet, l'encadrement est un domaine de compétences recherché à différents grades de la filière bibliothèque, comme nous l'avait expliqué Philippe

Marcerou¹. Comme nous l'avons vu, cette aptitude à l'encadrement suppose la capacité à s'exprimer clairement par écrit, ce qui explique peut-être, hors de notre champ, les stages pour améliorer l'expression écrite et orale (3 citations). Par ailleurs, la loi LRU impose des compétences dans le domaine de la gestion des ressources humaines et la connaissance de l'environnement administratif. La gestion de projet est un des moyens de mobiliser les compétences autour d'un projet qui rendra l'établissement visible auprès de ses organismes de tutelle.

Les angles morts des compétences liées à la direction

En revanche, les stages concernant la gestion financière sont moins prisés (8 citations). Peut-être, intéressent-ils moins les agents comme nous l'avons supposé plus haut. La communication interne ne suscite pas d'engouement avec seulement une citation alors que les besoins existent. De même, l'acquisition de compétences pour utiliser les indicateurs (3 citations), ou adopter la démarche qualité (2 citations) est peu mentionnée. Ceci est étonnant étant donné l'obligation qui est faite aux établissements d'évaluer leurs performances en termes de qualité de services, obligation qui aura tendance à s'accroître avec la loi LRU. Enfin, notons que les stages traitant de la coopération territoriale sont très peu requis avec une seule mention, ce qui confirme la difficulté de la part des conservateurs de bibliothèques universitaires à raisonner en termes de territoire, comme nous l'avait indiqué Georges Perrin². D'ailleurs, les stages pour négocier avec des partenaires ne sont jamais cités. Hors de notre champ, notons que les stages concernant la coopération internationale ne sont jamais évoqués dans les plans de formation, ce qui va dans le sens du médiocre succès de ce type de stage, que nous avons souligné précédemment.

Toujours hors de notre champ, notons qu'en ce qui concerne la communication externe, les stages sur le marketing ne sont jamais nommés, alors qu'il s'agit d'une compétence énumérée par Isabelle Kratz³, par exemple.

Les compétences liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont utilisées pour la communication externe et la valorisation (54 citations)

Pour ce type de compétences, nous tiendrons compte des 37 citations concernant les NTIC. Nous y adjoindrons celles qui concernent la communication externe parce qu'elle passe principalement par le vecteur d'Internet (17 citations), comme nous le montrerons.

Des compétences orientées vers la recherche de documents électroniques ou numérisés

Parmi les compétences liées aux NTIC, on note que les sous-domaines nommés dans les plans de formation portent surtout sur les documents électroniques ou numérisés d'une manière générale (13 citations), mais aussi leur recherche (11 citations) et la création de bases de données (7 citations). Leur communication suscite un intérêt moyen (4 citations) : ce domaine de compétences serait à rapprocher des compétences juridiques. De plus, les compétences reliées aux e-books sont très rarement évoquées. En revanche, la conservation (1 citation), la collecte (aucune citation) et la création (aucune citation) de ce type de documents n'a aucun écho. Isabelle Kratz⁴ avait déjà noté ce paradoxe à la

¹ Entretien du 28 juillet 2009.

² Entretien du 26 août 2009.

³ Entretien du 26 août 2009.

⁴ Entretien du 26 août 2009.

BUPMC : son personnel s'est investi dans l'accès à ce type de documents, mais non dans la pérennisation de la collection numérique.

Les compétences en communication externe tournées vers le réseau Internet

Les compétences en NTIC sont mises au service de la communication externe. En effet, dans le sous-domaine de la communication externe, tous les stages cités concernent le web 2.0, le web sémantique, les fil-RSS, les blogs et les courriels. Au contraire, l'approche classique de la communication par le marketing, n'est jamais mentionnée. Les plans de formation montrent donc la nécessité d'une double compétence que nous avons déjà évoquée : être à la fois capable d'être à l'aise avec les potentialités techniques d'Internet et d'animer un plan de communication s'adressant à un public visé, en l'occurrence celui des utilisateurs d'Internet et de ses réseaux sociaux. Nous avons vu, dans le cas de Raphaëlle Bats (Lyon I) ou à travers les propos tenus par Alain Caraco (SCD de Savoie) que cette double compétence était recherchée.

Hors de notre champ, notons que les compétences liées à la valorisation sont abordées sous l'angle du traitement d'images (3 citations), sans doute en vue d'une numérisation.

Les compétences mobilisées pour la médiation avec les usagers sont plébiscitées, mais peu variées (52 citations)

Les compétences de la médiation sont prises au sens large : il s'agit de celles qui ont trait aux rapports à l'utilisateur (33 citations) et à ses besoins (5 citations), mais aussi celles qui cherchent à inscrire l'établissement dans un environnement social (2 citations) et celles qui concernent la valorisation (12 citations).

Les stages consacrés à l'accueil continuent d'attirer

Les types de stages liés à l'accueil sont cités 14 fois dans le corpus des 24 plans de formation. Nous avons vu que ces compétences avaient été l'objet d'engouement de la part des agents des bibliothèques, à tel point qu'elles avaient pu être considérées comme le cœur de leur métier. Leur succès pourrait s'expliquer de deux manières. D'une part, nous avons montré que les compétences liées à l'accueil comportaient une part importante de savoir-être : pour faire évoluer les pratiques en ce domaine, il faut mener une réflexion qui s'étend sur la durée et au fil des expériences. D'autre part, on peut supposer qu'il faut renouveler ces stages, souvent organisés au sein des établissements, au fur et à mesure de l'arrivée de nouveaux agents.

Les compétences liées à la formation des usagers sont les plus recherchées mais elles sont assez peu diversifiées dans leurs approches

Les domaines de stages concernant la formation des usagers sont les plus demandés de notre grille d'analyse, avec 19 citations, atteignant le niveau de citations des stages consacrés au catalogage. Il faut ajouter, cependant, que les compétences de formateur proposées par notre grille sont assez larges et peuvent concerner des publics très divers. Il peut s'agir d'une formation des usagers de tous niveaux à la recherche documentaire, à la gestion bibliographique et à l'espace numérique de travail. Ces stages peuvent également concerner des formations pour des publics plus avancés, telles que des formations à l'archivage, y compris aux archives ouvertes.

Néanmoins, les compétences plus pointues concernant les besoins de l'utilisateur, comme l'*information literacy*, les services de question/réponse (virtuels ou non), ne rencontrent aucun succès à l'échelle de notre corpus. Pourtant, il s'agit de nouvelles compétences :

peut-être leur développement est-il trop dispersé et ne concerne-t-il que trop peu de personnel pour faire l'objet d'un stage ? En revanche, c'est par la collection que l'on s'intéresse aux besoins spécifiques de l'utilisateur, puisque le prêt entre bibliothèques est cité 5 fois.

La compréhension de l'environnement social est un domaine de compétences peu sollicité

Les stages concernant l'inscription dans un environnement social sont peu demandés : un type de stage concernant la sociologie des publics et un type de stage sur la coopération avec les chercheurs ou les enseignants, sur 24 plans de formation. Pourtant, dans la première partie de ce travail, nous avons évoqué la nécessité de décentrer le travail de la bibliothèque de la collection à l'environnement social de l'établissement. L'utilisateur deviendrait le centre d'un nouveau modèle de bibliothèque¹. Cela rejoint également les difficultés, soulignées plus haut, à s'inscrire dans un territoire, notamment au sein de l'université, étant donné le faible intérêt que suscitent les stages de coopération avec les enseignants.

Les compétences liées à la valorisation restent assez peu demandées

Les compétences liées à la valorisation ne recueillent que 12 citations : 3 concernent le traitement d'images, 1 la création d'expositions, 5 l'animation culturelle, 3 la valorisation des collections. Faut-il y voir le signe qu'il s'agit seulement d'une pratique émergente dans les bibliothèques universitaires et qu'il est trop tôt pour voir apparaître ce type de compétences comme thématique de stage ?

L'informatisation ou la ré-informatisation des bibliothèques : des compétences à renouveler (31 citations)

Avec 31 citations, ce domaine de compétences a une certaine importance dans les plans de formation. En particulier, les types de stages concernant la bureautique sont cités dans 18 plans de formations sur 24. Ce n'est pas, à proprement parler, une nouvelle compétence, ni une compétence propre au métier de bibliothécaire. Il s'agit plutôt d'un domaine de compétences qui nécessite d'être périodiquement renouvelé, soit lors d'une prise de poste, soit lorsque les outils évoluent, comme par exemple, le passage aux logiciels libres au SCD de Savoie.

Les domaines de stages sur les SIGB sont mentionnés dans 10 plans de formation sur 24. Là encore, il s'agit de compétences à renouveler périodiquement. Les autres types de stages, ayant pour thème l'informatique documentaire (une citation) ou la maintenance de la sécurité informatique (une citation) sont rarement réclamés.

Les compétences dans le domaine de l'aménagement, de la construction et de la sécurité sont sollicitées (22 citations)

Ces domaines de compétences regroupent les occurrences des thématiques de stages sur les aménagements (8), les déménagements (1) et l'hygiène et la sécurité (13). Ces compétences sont surtout mobilisées au moment où un établissement change ou modifie ses locaux, ce qui explique la faiblesse relative de leur représentation. En revanche, les

¹ Voir à ce sujet, l'intéressant article de Christophe Evans dans BERTRAND, Anne-Marie (dir.). Quel modèle de bibliothèque ? Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2008.

stages concernant l'hygiène et la sécurité sont très souvent cités car il s'agit de compétences qu'il faut renouveler périodiquement.

Les compétences juridiques peuvent s'avérer nécessaires mais sont sous-représentées (19 citations)

Les thèmes de stages traitant de l'environnement juridique dans lequel travaillent les bibliothèques rassemblent 19 citations, ce qui est assez peu. Il s'agit de types de stages concernant des connaissances juridiques en général (6 citations sur 24 plans), les droits d'auteur et droits voisins (6 plans), les droits de l'information numérique (5 plans), les droits de l'édition électronique (2 citations). En revanche, les droits de reproduction ne font l'objet d'aucune demande de stage. La faible représentation de ce domaine de compétences soulève des questions. La constitution de collections de documents électroniques dans les bibliothèques universitaires pose des problèmes juridiques, notamment pour ce qui a trait à la pérennisation des accès. Peut-être ces problèmes sont-ils gérés au niveau des consortiums, ce qui expliquerait que les agents ou leur direction soient peu demandeurs de stages sur ces thèmes. De même, pour donner accès à distance aux documents numérisés à partir d'écrits, d'images ou de son, des connaissances juridiques sont indispensables, comme nous l'avons vu avec la bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine.

Les plans de formation permettent de déceler certaines nouvelles compétences mais en négligent certaines

Cette étude statistique ne porte que sur un corpus de 24 plans de formation et n'envisage pas l'évolution dans le temps. Néanmoins, il apparaît que les plans de formation retenus permettent de déceler les besoins en nouvelles compétences, mais que certaines d'entre elles sont omises. Peut-être cela est-il dû au décalage temporel qui existe entre l'émergence de nouveaux services et le passage par les stages de formation continue. Rappelons également qu'une grande partie de la formation se fait en interne, de manière informelle, entre collègues, comme nous l'avons souligné dans le panorama de l'offre de formation.

Les nouvelles compétences qui sont bien représentées dans le corpus étudié concernent, par exemple, l'anglais bibliothéconomique, les compétences managériales, les NTIC au service de la communication des établissements, les compétences liées à la formation d'utilisateurs. En revanche, certains domaines de compétences, pourtant émergents, semblent « oubliés » des plans de formation comme l'utilisation d'indicateurs (tableaux de bord), la coopération territoriale ou internationale, les compétences liées à la valorisation, les compétences juridiques. Finalement, l'étude des plans de formation ne saurait suffire pour discerner les compétences qui seront requises dans l'avenir : il est nécessaire, dans le cadre d'une étude prospective, de croiser les données et les témoignages.

Conclusion

Cette étude comporte des lacunes puisque, pour déceler les nouvelles compétences en bibliothèque, seuls les plans de formation d'un corpus restreint ont pu être étudiés. L'angle d'approche centré sur les bibliothèques universitaires en limite peut-être la pertinence : une étude similaire qui prendrait comme champ les bibliothèques de lecture publique aboutirait à des résultats sans doute légèrement différents. En outre, les profils de poste n'ont pas fait l'objet d'une étude statistique. Néanmoins, quelques traits généraux sur les nouvelles compétences en bibliothèques ont pu être esquissés grâce à ce travail.

En effet, les bibliothèques universitaires sont au cœur d'un paysage administratif, technologique et social mouvant. La nécessité de transformer leurs services pour suivre ces évolutions suppose, de la part des personnels, l'acquisition à un rythme très rapide de compétences de plus en plus diversifiées. Trois grands domaines de nouvelles compétences émergent de cette étude. D'abord, apparaissent des compétences managériales liées au nouveau contexte administratif qui tend à accroître l'autonomie des établissements. L'hétérogénéité grandissante des services conduit à une spécialisation des métiers au sein de la filière bibliothèques, ce qui accroît la nécessité de travailler en équipe. Les savoir-être prennent donc, à ce titre, une importance particulière. Ensuite, des compétences liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication sont impératives pour accompagner le développement de la bibliothèque hybride, cet essor nécessitant une forme d'expertise, dans le domaine juridique notamment. Enfin, les compétences liées aux rapports à l'utilisateur et à ses besoins variés s'avèrent indispensables pour répondre aux évolutions des publics et de leurs besoins.

Ces nouvelles compétences se cumulent, pour partie, avec d'anciennes compétences qui sont renouvelées par le contexte dans lequel évoluent les bibliothèques. Par exemple, la pratique des langues, en particulier l'anglais bibliothéconomique, devient nécessaire pour faire face à l'internationalisation des publics et des documents, via Internet notamment. D'une manière générale, les personnes cumulant des compétences diverses ont des profils extrêmement recherchés.

Les plans de formation permettent partiellement de déceler les nouvelles compétences, liées à l'essor de nouveaux services. Pour rendre possible l'acquisition de nouvelles compétences, l'accroissement et la diversification de l'offre de formation continue est requise. Néanmoins, l'évolution de la culture professionnelle doit précéder l'apprentissage à proprement parler, sans quoi les stages les plus innovants risquent d'être peu sollicités. Finalement, on peut se demander si, avant la formation, ce n'est pas l'information sur les nouveaux services qui est capitale. En effet, au-delà des circuits officiels de la formation continue, les professionnels de la bibliothèque font montre d'une remarquable capacité à se former eux-mêmes. Comme l'explique Christophe Pavlidès : « Heureusement, il y a une compétence cachée mais bien réelle en chaque bibliothécaire, et c'est justement celle du formateur : formateur d'utilisateurs, formateur de collègues (et parfois formateur de formateurs) et surtout formateur de soi-même »¹.

¹ Je prends cette idée de l'entretien réalisé avec Christophe Pavlidès le 6 novembre 2009. Ce dernier cite un article à paraître dans un ouvrage sur les professions du livre chez Ellipses.

Bibliographie

Rapports officiels

LIVRE BLANC SUR L'AVENIR DE LA FONCTION PUBLIQUE. FRANCE. [Jean-Ludovic Silicani]. *Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique*. Conférence nationale sur les valeurs, les missions et les métiers du service public et de la fonction publique. Avril 2008.

FRANCE. Ministère de la culture et de la communication. [Jean-Pierre Durand, Monique Peyrière, Joyce Sebag]. *Bibliothécaires en prospective, 2006*. [Travaux du DEPS]

RAPPORT LE BRIS. FRANCE. Mission pour la formation des agents de l'Etat. [Raymond-François Le Bris]. *Proposition pour une réforme de la formation des agents de l'Etat*. Décembre 2008.

RAPPORT PERRIN. FRANCE. [Georges Perrin]. *La formation continue du personnel de la filière bibliothèque de l'Etat*. [A paraître en janvier 2010].

RAPPORT RENOULT : FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques [Daniel Renault]. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat, situation et perspectives*, n°2007-029, juin 2008.

RAPPORT TESNIERE : FRANCE. Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et Ministère de la culture et de la communication. Inspection générale des bibliothèques. [Valérie Tesnière]. *Evolution du corps des bibliothécaires d'Etat : bilan et perspectives*. n°2008-023, juillet 2008.

RAPPORT VAN DOOREN. FRANCE. [Bruno Van Dooren]. Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie. *Bibliothèques universitaires et nouvelles technologies*. Juin 1999.

Environnement administratif et managérial

CARBONE, Pierre. L'université à l'horizon 2012. *Bulletin des bibliothèques de France* [numéro consacré aux « Urgences universitaires »], 2009, n°6, p.12-17

DUGUE, Elisabeth. La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du travail*, n°3, 1994, p.273-291.

IRBANE (d'), Alain, OIRY, Ewan. La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification. *Sociologie du travail*, n°43, 2001, p. 49-66.

LAHARY, Dominique. Les BDP et la FPT : des bibliothèques décentralisées par la fonction publique. Journée d'étude 2006 : la décentralisation et les bibliothèques de

l'avenir. *Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt*. 20 juin 2007. <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article740#nb5> [consulté le 29 novembre 2009]

MULLER, Joëlle. Les acteurs et l'organisation du travail. In CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : Editions du cercle de la librairie, 2004, p.189-207. ISBN : 2-7654-0890-4

MARCEROU, Philippe. Statuts et formations. In AROT, Dominique. *Les bibliothèques en France 1991-1997*. Paris : Editions du cercle de la librairie, 1998, p 224-226. ISBN : 2-7654-0706-1

PARADEISE, Catherine, LICHTENBERG, Yves. Compétence, compétences. *Sociologie du travail*, n°43, 2001, p. 33-48

RENAULT, Jean-Daniel. Le management par les compétences : un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, n°43, 2001, p. 7-31

Référentiels métiers

FRANCE. Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. *Le référentiel de la filière bibliothèque : Bibliofil'*. Février 2005. <http://www.education.gouv.fr/cid291/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html> [consulté le 20 décembre 2009]

FRANCE. Ministère de la culture. Bibliothèque nationale de France. *Le référentiel des emplois et des compétences*. Novembre 2006 http://www.bnf.fr/emploi/pdf/referentiel_emplois_compétences.pdf [consulté le 20 décembre 2009]

FRANCE. Centre national de la Fonction Publique Territoriales. *Le répertoire des métiers territoriaux* [Famille D30 : bibliothèques et centres documentaires]. 2004. http://www.cnfpt.fr/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=lst&id_champ_inter=4&id_famille=33[consulté le 20 décembre 2009]

Métiers des bibliothèques

BERARD, Raymond. Bibliothécaire d'Etat, bibliothécaire territorial. Deux référentiels, un métier ? *Bulletin des Bibliothèques de France* [Dossier : un métier, dix métiers], 2005, n°5, p.22-29 <http://bbf.enssib.fr/> [Consulté le 29 novembre 2009]

BERTRAND, Anne-Marie (dir.). *Quel modèle de bibliothèque ?* Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2008.183 p. ISBN 978-2-910227-73-9

BERTRAND, Anne-Marie. Editorial du dossier « Un métier, dix métiers ». *Bulletin des bibliothèques de France*, 2005, n°5, p1-1 <<http://bbf.enssib.fr/>> [Consulté le 29 novembre 2009]

BATTISTI, Michèle [ADBS]. Les cœurs de métier. *Documentaliste. Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°1 p. 49-50 [Compte-rendu de la conférence donnée aux journées d'étude interprofessionnelles les 28 et 29 janvier 2005 à la BNF]

BATTISTI, Michèle [ADBS]. Les attentes des employeurs. *Documentaliste. Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°1 p. 53 [Compte-rendu d'une conférence donnée aux journées d'étude interprofessionnelles les 28 et 29 janvier 2005 à la BNF]

CALENGE, Bertrand. Quelle formation pour quel métier ? In CALENAGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : Editions du cercle de la librairie, collection bibliothèques, 2004, p. 221-241. ISBN : 2-7654-0890-4

KUPIEC, Anne. Premier recensement des métiers des bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France*, 1995, n°6, p. 17-21 <http://bbf.enssib.fr/> [Consulté le 29 novembre 2009]

FRECHAUD, Bernadette. Vivre la polyvalence. *Documentaliste. Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°1 p. 54-55 [Compte-rendu de la conférence donnée aux journées d'étude interprofessionnelles les 28 et 29 janvier 2005 à la BNF]

LAHARY, Dominique. Le fossé des générations : cinq générations de bibliothécaires. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2005, n°3, p.30-45 <http://bbf.enssib.fr/> [Consulté le 29 novembre 2009]

LAHARY, Dominique. Nouveau paysage, nouvelles compétences, valeurs pérennes ? In CALENAGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : éditions du cercle de la librairie, 2004, p.291-314 ISBN : 2-7654-0890-4

MELOT, Michel. Archivistes, documentalistes, bibliothécaires. Compétences, missions et intérêts communs. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : un métier, dix métiers], 2005, n°5, p.9-12 <http://bbf.enssib.fr/> [Consulté le 29 novembre 2009]

RENOULT, Daniel. Enseignement supérieur et recherche : quels métiers pour quelles bibliothèques ? In CALENAGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : éditions du cercle de la librairie, 2004, p. 272-289. ISBN : 2-7654-0890-4

TACHEAU, Olivier. *L'innovation en bibliothèque ou ... les douze travaux d'Hercule*. Université libre de Bruxelles : 27 janvier 2009. Conférence donnée pour les journées au vert du comité de direction.
<http://www.bibliobsession.net/2009/03/06/linnovation-en-bibliotheque-universitaire-par-olivier-tacheau/> [consulté le 17/11/2009]

TARIN, Laurence. Bibliofil- Le référentiel de la filière bibliothèques. *Bulletin des Bibliothèques de France* [Dossier : un métier, dix métiers], 2005, n°5, p.16-18 <http://bbf.enssib.fr/> [Consulté le 29 novembre 2009]

TARIN, Laurence. L'évolution du métier de bibliothécaire. Une identité professionnelle à multiples facettes. Regards sur un demi-siècle. Cinquantenaire du Bulletin des bibliothèques de France. *Bulletin des Bibliothèques de France*, numéro hors série, 2006, p.135-155

WIEGANDT, Caroline. Bibliothécaires et documentalistes. Deux métiers qui se rapprochent. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : un métier, dix métiers], 2005, n°5, p.16-18 <http://bbf.enssib.fr/> [Consulté le 29 novembre 2009]

Nouvelles technologies et knowledge management

ACCART, Jean-Philippe. Les défis de demain pour la profession [Dossier : l'avenir du knowledge management]. *Arbido*, 2003, n°4, p. 15-16

CALENGE, Bertrand, DI PIETRO, Christelle. Le Guichet du savoir : répondre aux demandes de contenus. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : mort et transfiguration des catalogues], 2005, n°4, p.38-42
<http://bbf.enssib.fr/> [Consulté le 29 novembre 2009]

CREVET, Patrice. Une contradiction structurante dans la numérisation de l'enseignement supérieur. *Distances et savoir*, 2006, n°3, p. 333-364

FLORIANI, Séverine. *Les services de référence virtuels destinés aux étudiants*. Juin 2009. 31 p. Mémoire d'études « Service et publics » : Villeurbanne : ENSSIB.

Nouveaux besoins des usagers

MELOT, Michel. Avant propos. In HUCHET, Bernard, PAYEN, Emmanuelle (dir.). *L'action culturelle en bibliothèque*. Paris : éditions du cercle de la librairie, 2008.p 9-21

GALADA, Clarisse. *Pourquoi exposer : les enjeux de l'exposition en bibliothèque*. Décembre 2008. 115 p. Mémoire d'études de conservateur.
<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-2056>

TUGAULT, Tiphaine. *L'infomobile : un service du SCD de Paris 8 Saint-Denis*. Juin 2009. 41 p. Mémoire d'études « Service et publics ». ENSSIB.

Formation continue

ALIX, Yves. Retour sur investissements. Brèves réflexions pour (ne pas) conclure. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : bibliothécaire, quelle formation ?], 2007, n°5, p. 71

CETRE, Nathalie. Problèmes rencontrés par la formation continue des bibliothécaires. Constat d'une directrice d'un petit CFCB. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : bibliothécaire, quelle formation ?], 2007, n°5, p. 65-68

MANO, Patrick. Un centre de formation dans sa région : l'exemple de Marseille. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : bibliothécaire, quelle formation ?], 2007, n°5, p. 62-64

PAVLIDES, Christophe. Comment les CFCB sont devenus indispensables à la profession *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : bibliothécaire, quelle formation ?], 2007, n°5, p. 51-54.

TARIN, Laurence. Médiakitaine. Formation continue : entre offre et demande. *Bulletin des bibliothèques de France* [Dossier : bibliothécaire, quelle formation ?], 2007, n°5, p. 55-57

Table des annexes

ANNEXE 1 : LE BIBLIOTHECAIRE-SYSTEME : UN NOUVEAU METIER ? ...	78
ANNEXE 2 : INFOMOBILE AU SCD DE PARIS VIII, FORMATION DES NOUVEAUX (PAR JULIEN LOGRE, 2006)	80
ANNEXE 3 : GRILLE D'ENTRETIEN AVEC LES DIRECTEURS DE BIBLIOTHEQUES ET CORRESPONDANTS DE FORMATION.....	85
ANNEXE 4 : LISTE DES PROFESSIONNELS INTERROGES	87
ANNEXE5 : ANALYSE DES PLANS DE FORMATION.....	88

Annexe 1 : Le bibliothécaire-système : un nouveau métier ?

FORMATION DES BIBLIOTHECAIRES AU NUMERIQUE

Dans le cadre du projet de Schéma numérique des bibliothèques, la Direction du livre organise une réunion sur les besoins en formation des professionnels des bibliothèques au numérique. Des agents de la Bpi directement ou indirectement impliqués dans un projet numérique ont été questionnés à ce sujet, il s'agit de : Régis Dumétrée et Nathalie Nosny (service Bibliothèque numérique), Danièle Heller (responsable du pôle Développement documentaire), Colette Bergeal et Jérôme Chevrier (service des documents imprimés et électroniques), Anne Volkoff (service son et documents sonores), Jérôme Villeminoz (coordination bibliographique), Marc-André Grosy (service Informatique), Catherine Rollinat et Angélique Bellec (service formation).

Les participants ont d'abord envisagé les compétences à mettre en œuvre pour constituer une collection de documents numériques puis celles pour réaliser un projet de type patrimonial, enfin ils ont déterminé le profil type de ces futurs professionnels.

[...]

3- BIBLIOTHECAIRE-SYSTEME : Un nouveau métier ?

Faut-il envisager un nouveau métier ? Pour répondre à cette question, détaillons le profil de ces nouveaux professionnels des bibliothèques :

Savoirs :

L'évolution du niveau universitaire constaté dans la société permet de penser que les futurs professionnels auront eux aussi un niveau de connaissances suffisant voir supérieur au niveau exigé par les concours.

Savoir-faire :

Il semble nécessaire d'avoir des compétences en :

- informatique documentaire
- informatiques bureautiques, bases de données
- contenus de documents électroniques généraux ou spécialisés
- techniques d'indexation documentaire et création de thésaurus
- normes d'échange international
- outils de recherche d'information sur Internet
- outils de veille
- négociations avec les fournisseurs, les éditeurs...
- connaissance du droit d'auteur lié à la diffusion numérique,
- élaboration de cahier des charges
- connaissance des associations professionnelles qui développent des réseaux ou des expertises
- bon niveau en anglais

Savoir-être :

Selon les responsabilités du bibliothécaire il faudrait être capable de :

- animer, communiquer, travailler en équipe
- être à l'écoute et identifier les besoins des utilisateurs,
- être pédagogue
- gérer des projets, prendre des initiatives, être autonome
- savoir organiser son travail en utilisant divers outils.

Sans se substituer aux experts (juristes, informaticiens), ni aux techniciens spécialistes divers, ce nouveau professionnel doit posséder des connaissances suffisantes pour anticiper, développer et gérer des contenus électroniques en évolution constante.

Conclusion

[...]

Sans créer un nouveau métier, on peut donc envisager une nouvelle spécialisation :

bibliothécaire-système apte à :

- la créativité pour développer des services qui vont s'insérer ou compléter des systèmes existants (les systèmes évoluent en dehors de la sphère propre des bibliothèques)
- la curiosité pour savoir récupérer les technologies existantes ou à venir
- l'encyclopédisme et la polyvalence.

Angélique BELLEC

Bibliothèque publique d'information

Chef du service formation

Juin 2009

Annexe 2 : Infomobile au SCD de Paris VIII, formation des nouveaux (par Julien Logre, 2006)

Infomobile Formation des nouveaux

Objectif du service : L'appropriation par les usagers de la bibliothèque, de ses espaces, de ses contenus et de ses services.

= en termes de **compétences à posséder et à transmettre**, l'infomobile ne diffère pas radicalement et est même **complémentaire du service posté, de la formation** des usagers en salle ou des **visites**.

L'originalité du service tient à la manière dont le dialogue s'engage avec l'utilisateur :

Faire du service mobile dans la bibliothèque, c'est **aller au-devant** des attentes, besoins, incompréhensions, formulés ou non, des usagers. C'est aussi prévenir des usages qui vont à l'encontre du règlement des services.

Cette démarche suppose 5 qualités :

- Capacité à **repérer les usagers en difficulté** auxquels nous pourrions apporter une aide
 - ⇒ faire une **ronde systématique** dans l'ensemble des salles (sauf médiathèque, salle de doc et salle de recherche)
 - ⇒ **prendre le temps d'observer** ce que font les usagers dans les rayons mais aussi devant les postes informatiques (par expérience, c'est plus dur à faire)
 - ⇒ **analyser les situations** : Entre autres, un lecteur perdu :
 - a le nez en l'air dans les rayons
 - a le doigt qui court le long des cotes CDU des ouvrages
 - semble chercher des yeux une signalétique

- fixe pendant de longues minutes son écran sans toucher ni souris ni clavier
 - multiplie sans succès les requêtes sur un catalogue ou une base de données
- Capacité à **aborder un usager** sans qu'il se « ferme » devant cette démarche inhabituelle et intrusive
 - ⇒ porter un badge « Information » bien en évidence
 - ⇒ être souriant, avenant et poli
 - ⇒ avoir une phrase d'attaque toute prête : « Bonjour. Vous trouvez ce que vous voulez ? », « Bonjour vous semblez ne pas trouver ce que vous cherchez. Puis-je vous aider ? » ou autre.
 - ⇒ en cas de refus d'aide du lecteur, reformuler sa proposition d'aide en analysant les raisons de son refus : « Ne vous inquiétez pas, je travaille à la bibliothèque et je suis là pour vous aider en cas de besoin » (surprise, gêne, peur d'être abordé, sentiment d'être dragué, n'a pas vu le badge, etc.) ; « Il semble que vous n'arriviez pas à faire X ou Y sur l'outil A ou B.. Je travaille à la bibliothèque et je peux vous aider si vous voulez (sentiment d'être autonome, autre...) ; ou plus simplement : « vous êtes sûr ? ». Accompagné d'une petite blague, c'est encore meilleur...
 - ⇒ prendre son temps avant de quitter les lieux : un lecteur qui a refusé votre aide l'instant d'avant peut rapidement changer d'avis...
 - ⇒ ne pas quitter le lecteur sans une petite phrase qui insiste sur la présence de bibliothécaires dans les espaces qui sont au service des usagers : « Si vous avez besoin d'aide, n'hésitez pas à vous adresser aux bibliothécaires qui sont aux banques d'information ou se baladent dans les salles, ils sont là pour ça... »
(Une des qualités de l'infomobile, c'est d'incarner la relation d'accueil qui lie les usagers à leur bibliothèque, c'est de leur montrer que cette relation existe pour leur faciliter la tâche = un jalon posé pour leurs visites ultérieures)
 - Capacité à **(re)formuler la question** ou le problème qui se cache derrière l'apparente difficulté qu'on a repérée

- ⇒ Rares sont les situations où l'infomobile intervient à la demande d'un usager. La formulation puis la re-formulation du problème auquel est confronté le lecteur partent de notre simple impression qu'il est en difficulté, sans qu'il l'ait encore explicitement admis. La (re)formulation est donc plus nécessaire encore qu'en service posté.
- ⇒ La bonne compréhension du problème auquel est confronté l'utilisateur est d'autant plus nécessaire que c'est nous qui le sollicitons : ne pas répondre à question ou répondre à faux risquerait de parasiter l'image du bibliothécaire comme médiateur à laquelle l'infomobile était en train de donner corps.
- **Pédagogie** qui permette à l'utilisateur non seulement d'avoir une réponse à sa question, mais surtout de s'approprier telle ou telle compétence dont il aura besoin dans cette bibliothèque.
 - ⇒ L'infomobile est apparentée, mais apparentée seulement, à la formation des usagers. Il ne s'agit pas d'une formation théorique à tel ou tel outil ou service, pas plus que d'une réponse stricte à la question posée, mais plutôt d'une formation en situation où l'utilisateur, parce qu'il est en demande, sera plus réceptif aux informations qu'on peut lui offrir.
 - ⇒ Il s'agit d'aller le plus loin dans le cadre de la question posée, en fonction du lecteur et la situation, de nouer solidement le lien entre une situation concrète et une compétence plus générale.
 - ⇒ Ex : présenter brièvement la CDU ou les règles du prêt à un lecteur qu'on a trouvé perdu dans un rayon, expliquer le fonctionnement du PEB à un lecteur qui cherchait un ouvrage qui se ne trouve pas à Paris 8, montrer comment faire au moins une recherche simple sur Francis à un étudiant qui cherche des articles de sociologie, etc.
- **Compétences documentaires** et plus largement **connaissance de la bibliothèque**, de ses espaces et de ses services, qui permettent soit de répondre à la question concrète posée par l'utilisateur, soit de le renvoyer vers la personne ou l'organisme qui sera à même de le faire¹⁵⁵.

¹⁵⁵ W : site Web de la bibliothèque. I : Intranet. (XX) : page du mémento à consulter.

- ⇒ **Connaissances sur le fonctionnement général de la bibliothèque :** horaires (23), adresses physique et électronique (W), coordonnées (17-19), conditions d'accès (W), accueil de publics spécifiques (enseignants, handicapés) (W), annuaire fonctionnel l'établissement (organigramme) (5), rôle des ADS, du bibliothécaire de l'accueil, du responsable de l'accueil (97), etc.
- ⇒ **Connaissance des espaces :** Répartition par salle, secteur et discipline. Repérage des couleurs de salle et lettres de secteur (W). Répartition des collections par supports (papier, audiovisuel, doc. électronique, etc.) et par types de document (périodiques, monographies, thèses, etc.). Répartition des collections en libre-accès et en magasin (W).
Espaces spécifiques (Accueil, Médiathèque, salle de Documentation). Circulations pour les personnes en fauteuil et ascenseurs.
- Connaissance des service pratiques :** toilettes, entrée et sorties de secours (47), photocopieurs, serveurs d'impression, monnayeurs (52-55), prises pour ordinateurs portables, etc.
- ⇒ **Connaissances des outils documentaires :** Principes généraux de la CDU (I), catalogues, bases de données, bouquets de presse, internet, autres établissements documentaires, etc.
- ⇒ **Connaissance des services documentaires :** Accueil (95), banques d'information (77-95), prêt (61-63), réservation, PEB (69), visites, formations (65), etc.

Pour tenir à jour vos informations sur ces différents points, voir :

- Le mémento du service public
- Les dépliants à destination des lecteurs qui se trouvent à l'Accueil
- Le site Web de la bibliothèque, de l'Université et l'intranet
- Le classeur de l'Accueil et de la salle de Documentation

Tâches effectuées en Infomobile

Concrètement, voici la liste des tâches les plus fréquentes que l'on effectue en Infomobile :

- aide intellectuelle et documentaire dans les rayons
- aide intellectuelle et documentaire sur les ordinateurs
- régulation des usages. Cette tâche devient de plus en plus fréquente, notamment à mesure que croît l'usage des téléphones dans la bibliothèque. Cependant, il s'agit pour nous de faire un rappel à la règle, pas de nous substituer au responsable de service public ou aux agents de sécurité. En cas de conflit, c'est à eux qu'il faut recourir.
- Information sur le fonctionnement de la bibliothèque et de ses services
- Orientation géographique dans les espaces

Au fil des années, sont venues s'agréger à cette liste des tâches dont certains collègues contestent la légitimité dans le cadre de l'Infomobile. Ce point fera l'objet de discussions lors de la réunion de rentrée du service le 10 octobre. En attendant, vous pouvez assumer ces fonctions si vous vous en sentez capables :

- petite maintenance et aide technique (postes informatiques, serveurs d'impression, photocopieurs, etc.)
- médiation sociale et linguistique (traduction, inscription à l'Université, rapports avec l'administration, etc.)

Pour en savoir plus sur l'infomobile, vous pouvez également jeter un œil sur :

- Rapport annuel
- Petit guide pratique d'infomobile
- Journal de bord infomobile de Benjamin Abitan

Annexe 3 : grille d'entretien avec les directeurs de bibliothèques et correspondants de formation

Sujet : « Nouvelles compétences en bibliothèque : profils de poste et plans de formation des personnels au regard de l'évolution des services »

Introduction :

Cette grille d'entretien est destinée à comprendre comment, en dix ans, les missions et les compétences se sont diversifiées dans les bibliothèques, en particulier dans les bibliothèques universitaires. Pour mettre en lumière ces transformations, trois approches sont proposées. D'une part, d'une manière générale, les évolutions des services depuis dix ans et, dans une approche prospective, celles qui émergent actuellement. D'autre part, les mutations majeures des thèmes de stages demandés dans le cadre de la formation continue depuis une dizaine d'années. Enfin, les modifications des profils de postes (ou des fiches de poste) dans le même laps de temps.

L'évolution des services depuis une dizaine d'années

1/ Quels sont les nouveaux services qui sont apparus dans votre bibliothèque depuis une dizaine d'années ?

2/ Quels sont les services que vous mettez actuellement en œuvre ou que vous souhaiteriez mettre en place ?

3/ Pour chacun des services évoqués pourriez-vous donner quelques-unes des compétences nécessaires ?

Les plans de formation au regard de l'évolution des services

4/ Comment élaborez-vous vos plans de formation ?

5/ Tous les personnels sont-ils également concernés par les plans de formation en fonction des compétences à acquérir ?

6/ Depuis une dizaine d'années, quels sont les thèmes de stages les plus fréquemment demandés ?

7/ Voici quelques thématiques de formation : correspondent-elles à des compétences que vous avez recherchées ? En voyez-vous d'autres ?

1. Informatisation des bibliothèques
2. Rapport aux collections : politique documentaire, catalogage, indexation
3. Nouvelles technologies de l'information : recherche, collecte, communication, conservation des documents électroniques ou numérisés
4. Inscription dans un environnement : droit d'auteur, sociologie des publics
5. Rapports à l'utilisateur : stage d'accueil, formation des usagers
6. Rapports aux besoins de l'utilisateur : information literacy, service question/réponse
7. Autres thématiques ?

Profils de poste et évolution des services

8/ Quelles évolutions avez-vous notées depuis une dizaine d'années dans les compétences et les missions requises dans les fiches de poste concernant le savoir-faire et le savoir-être ?

9/ Avez-vous noté une spécialisation vers certains métiers au sein des corps de la bibliothèque ?

10/ Faites-vous appel à du personnel contractuel ou à d'autres corps de la fonction publique lorsque vous recherchez une compétence précise que vous avez du mal à trouver grâce à un recrutement traditionnel ?

11/ Dans les profils de poste, le terme de « compétence » a remplacé celui de « qualification » : qu'en pensez-vous ?

Conclusion :

Avez-vous des éléments à ajouter concernant les nouvelles compétences en bibliothèque qui n'auraient pas été évoqués grâce à cette grille d'entretien ?

Je vous remercie du temps que vous avez bien voulu m'accorder et je vous transmettrai le résultat de mon travail.

Annexe 4 : liste des professionnels interrogés

Directeurs de bibliothèque ou correspondants formation (dans l'ordre chronologique):

- Philippe Marcerou (Directeur de la bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne)
- Isabelle Kratz (Directrice de la bibliothèque universitaire Pierre et Marie Curie, Paris VI)
- Philippe Perreaudin (Directeur de bibliothèque de la Cité de l'architecture et du patrimoine)
- Alain Caraco (Directeur du SCD de l'université de Savoie)
- Angélique Bellec (Chef du service formation de la bibliothèque publique d'information)
- Dominique Wolf (Directrice du SCD de l'université de Lyon I)
- Olivier Tacheau (Directeur du SCD de l'université d'Angers)

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

- Georges Perrin (Inspecteur général des bibliothèques)
- Elisabeth Collantès (Responsable de la formation professionnelle, MISTRD-MESR)

Organismes de formation

- Sylviane Tribollet (Directrice-adjointe de Médiat' Rhône-Alpes)
- Maguelone Mondon (Chargée de formation et de la gestion des intervenants - ENSSIB)
- Marie-Madeleine Saby (Directrice de Médiat' Rhône-Alpes)
- Christophe Pavlidès (Directeur de Médiadix)
- Manuel Durand-Barthez (URFIST de Paris)

Autres

- Armelle Gros (Responsable formation et évolution des métiers, Direction des affaires culturelles de la Ville de Paris)
- Raphaëlle Bats (Conservateur, mission communication/valorisation au SCD de Lyon I)

Annexe5 : analyse des plans de formation

Corpus des 24 plans de formation 2009-2010 analysés :

- 1/ Bibliothèque interuniversitaire de Sainte-Barbe
- 2/ Bibliothèque de l'Ecole normale supérieure de Lyon
- 3/ Bibliothèque universitaire des langues orientales (BULAC)
- 4/ Bibliothèque de l'université de technologie de Belfort-Montbéliard
- 5/ Bibliothèque de l'université de Nîmes
- 6/ Bibliothèque de l'université du Littoral de la Côte d'Opale
- 7/ Bibliothèque de l'université de Paris-Est-Marne-La-Vallée
- 8/ Bibliothèque du Centre national des Arts et Métiers
- 9/ Bibliothèque universitaire de Paris VIII (Vincennes-Saint-Denis)
- 10/ Bibliothèque universitaire Pierre et Marie Curie (Paris VI)
- 11/ SCD de Lille III
- 12/ SCD de Lyon I
- 13/ SCD de Nancy-Université
- 14/ SCD de Nice-Sophia-Antipolis
- 15/ SCD de Paris-Sud 11
- 16/ SCD de l'université de Bordeaux I
- 17/ SCD de l'université de Franche-Comté
- 18/ SCD de l'université de la Réunion
- 19/ SCD de l'université de Provence
- 20/ SCD de l'université d'Orléans
- 21/ SCD de l'université Paul Verlaine-Metz
- 22/ SCD de l'université Paris 12-Val de Marne
- 23/ SCD de l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines
- 24/ SICD de Clermont-Ferrand

Nombre de citations de domaines de compétences : cumul sur les 24 plans analysés.

Domaine de compétences	Sous-domaine de compétences	Nombre de plans (sur 24) dans lequel le domaine de compétence est cité	Cumul des citations par domaine de compétences
Informatisation ou ré-informatisation des bibliothèques	bureautique (logiciels libres)	18	31
	SIGB	10	
	informatique documentaire	1	
	maintenance sécurité informatique	1	
	autres	1	
Nouvelles technologies de l'information	documents électroniques numérisés ou	13	37
	recherche	11	
	collecte		
	communication	4	
	création		
	conservation	1	
	création de bases de données	7	
	e-books	1	
Rapport aux collections	politique documentaire	17	103
	bibliométrie (indicateurs et évaluation des collections)	5	
	traitement documentaire	7	
	catalogage	19	
	indexation	15	
	conservation	14	
	conservation partagée	1	
	restauration	2	
	désherbage	11	
	création de signets	2	

Domaine de compétences	Sous-domaine de compétences	Nombre de plans (sur 24) dans lesquels le domaine de compétences est cité	Cumul des citations par domaine de compétences
Culture scientifique	épistémologie	4	9
	paysage éditorial dans les disciplines concernées	1	
	autres	4	
Langues	anglais professionnel des bibliothèques	15	22
	langues des collections	7	
Rapports à l'utilisateur	stage d'accueil	14	33
	formation des usagers à la recherche documentaire, gestion bibliographique, archivage, y compris archives ouvertes, veille, espace numérique de travail	19	
Rapports aux besoins de l'utilisateur	information literacy		5
	service question/réponse		
	service de référence virtuel (type « Rue des facts »)		
	prêt entre bibliothèques	5	
Inscription dans un environnement social	sociologie des publics (enquêtes usagers)	1	2
	coopération avec des chercheurs ou des enseignants	1	
Inscription dans un environnement juridique	droit d'auteur et droits voisins	6	19
	droits de reproduction		
	droit de l'édition électronique	2	
	droit de l'information numérique	5	
	connaissances juridiques	6	

Domaine de compétences	Sous-domaine de compétences	Nombre de plans (sur 24) dans lesquels le domaine de compétences est cité	Cumul des citations par domaine de compétences
Inscription dans un environnement professionnel	connaissance de l'environnement administratif	11	12
	négociations avec partenaires (ex : CADIST)		
	coopération territoriale et réseaux de bibliothèques	1	
Management	encadrement	14	67
	gestion des ressources humaines	13	
	indicateurs	3	
	gestion de projet	10	
	évaluation (indicateurs et tableaux de bord)	6	
	démarche qualité	2	
	gestion financière	8	
	plans et suivi de formation	11	
Communication interne		1	1
Communication externe	web 2.0, web sémantique, fil-RSS, blogs, courriels	17	17
	marketing		
Valorisation	traitement d'images	3	12
	exposition (muséologie)	1	
	animation culturelle	5	
	valorisation des collections	3	
Construction	aménagements	8	9
	déménagements	1	
	signalétique		
Autres	Hygiène et Sécurité	13	17
	Expression écrite et orale	3	
	Initiation archivistique	1	
	Coopération internationale		

