



RÉFÉRENTIELS MÉTIERS, RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES

BILAN ET PERSPECTIVES

NATHALIE MARCEROU-RAMEL

ROME, RIME, REME, Referens, Bibliofil', Répertoire des métiers de la fonction publique territoriale du CNFPT, Référentiel des emplois et des compétences de la Bibliothèque nationale de France, etc. Les métiers des bibliothèques et de la documentation sont décrits et traduits en fiches dans de multiples référentiels¹.

En tant que recruteurs, évaluateurs, directeurs, nous utilisons régulièrement ces

Les référentiels constituent, depuis vingt-cinq ans, des outils indispensables pour gérer les compétences des personnels des bibliothèques et de la documentation. Appuyé sur une étude comparative des emplois-types « bibliothèque » de trois référentiels, l'article s'efforce de faire le point sur leurs limites et de proposer des perspectives d'évolution, afin que ces outils, renouvelés, soient en mesure d'accompagner des métiers en évolution permanente.

dispositifs pour créer une fiche de recrutement, « coter » une fiche de poste ou un niveau de responsabilité au sein de son institution, analyser une fonction, un service, évaluer les personnels ou construire un parcours de formation. Les critiques ne manquent pourtant pas à leur égard : critiques de professionnels, qui jugent ces outils insuffisamment actualisés, trop détaillés pour certaines fonctions ou catégories d'agents et insuffisamment pour d'autres, peu adaptés à des contextes d'exercice en émergence ou à la description de fonctions « hybrides ». Critiques, également, de la part de chercheurs en sociologie du travail, pour lesquels

la compétence constitue un processus éminemment subjectif, le discours sur la compétence relève d'une normalisation et les référentiels peuvent conduire

à produire « *un discours fonctionnel logiquement incohérent mais administrativement très commode pour uniformiser et gérer un capital disparate de professionnels*² ».

¹ Nous renvoyons à la fiche rédigée par le pôle « métiers » de l'Enssib sur le sujet : <http://www.enssib.fr/metiers-des-bibliotheques-et-de-la-documentation/travailler-en-bibliotheque/referentiels-metiers>

² Isabelle Ullern-Weite, enseignant-chercheur en philosophie et directrice pédagogique et de recherche en formation professionnelle sociale, « "Défaire" la compétence : l'histoire de la formation sociale pédagogiquement relue comme histoire politique inachevée », *Interrogations*?, n° 10, « La compétence », mai 2010. En ligne : <http://www.revue-interrogations.org/Defaire-la-competece-l-histoire>



Après plus d'une année de réflexion sur la réforme du diplôme de conservateur de bibliothèque (DCB), l'Enssib réunit un nouveau conseil des professionnels, qui a pour première mission de l'aider à valider un référentiel actualisé et évolutif pour cette formation. Cet outil lui est notamment demandé par le ministère chargé de l'Enseignement supérieur afin d'étayer une demande de grade de master pour le DCB. Cette démarche nous a conduite à nous interroger sur l'origine, la fonction, la typologie des référentiels dont nous disposons et sur l'adéquation de ces documents avec les objectifs visés par une formation qui doit au moins former aux métiers tels qu'ils sont, mais également permettre à celles et ceux qui la suivent de s'adapter aux importantes évolutions auxquelles ces métiers sont soumis³. Cet article a pour objectif principal de revenir sur quelques fondamentaux en matière de référentiels, d'examiner leurs limites, en se fondant sur une étude comparative de plusieurs référentiels, en vue de proposer quelques pistes d'évolution.

COMPÉTENCES ET RÉFÉRENTIELS : RETOUR AUX ORIGINES

Dans les années 1980, la «compétence», une «vieille» notion (au XIII^e siècle, elle définissait le ressort d'une juridiction) s'ancre dans le monde de l'entreprise : alors que les postes de travail réclament de plus en plus de polyvalence et d'adaptabilité, elle supplante la notion de «qualification». Avec le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), elle entre dans la plupart des outils de gestion des ressources humaines, où elle se définit le plus souvent à partir de la description des savoirs, savoir-faire et savoir-être permettant à l'individu de s'adapter à une multiplicité de situations de travail. Dès 1984, dans un contexte marqué par les restrictions budgétaires, le ministère de l'Éducation nationale crée «un secteur d'études et de prévision dont l'objectif [est] essentiellement tourné vers du contrôle

*Le référentiel doit
s'appuyer sur une
analyse fine des
activités réelles des
professionnels.*

de gestion quantitatif par corps⁴». En avril 1991, il produit un plan de modernisation du service public. Dans les années 1990, il met en œuvre un projet de gestion prévisionnelle spécifique pour les 200 000 personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service (ATOS) de ses services extérieurs. La création des référentiels dont il est ici question s'inscrit pleinement dans cette démarche et dans ce calendrier.

Comme celui de «compétence», le terme de «référentiel» est ancien : avec d'autres sens que celui qui lui sera donné par les ressources humaines, il a d'abord été utilisé par des disciplines telles que la physique ou la linguistique, avant que l'enseignement, et notamment l'enseignement professionnel, ne s'en empare. Dès le début des années 1980, l'approche par compétences et les référentiels d'activités professionnelles se développent dans l'Éducation nationale. Au sein de l'entreprise, l'élaboration d'un référentiel emplois/compétences devient également une démarche stratégique pour le pilotage des ressources humaines. Dans le domaine de la formation professionnelle, il est le garant du caractère opérationnel d'un diplôme ou d'une formation. Pourtant, comme l'indique Stéphane Balas, créer un référentiel, c'est «*parvenir à saisir, dans un document par nature inerte et généralisant, une activité de travail dynamique et singulière*⁵». Il en propose une définition pragmatique que nous retiendrons : «*Schématiquement, un référentiel est un document qui vise à décrire et expliciter par écrit un fait social complexe (métier, poste de travail, diplôme, compétence, formation) pour que les*

³ Pour un état des lieux récent : Nathalie Marcerou-Ramel (dir.), *Les métiers des bibliothèques*, Éditions du Cercle de la librairie, 2017.

⁴ Marc Scotto d'Abusco, «Administration et service», *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1995, n° 6, p. 12-16. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1995-06-0012-002>

⁵ Stéphane Balas, *Le référentiel, un outil de formation, un instrument de développement du métier : le métier de masseur-kinésithérapeute en référence*, p. 22, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00726931v2/document>

différents acteurs qui souhaitent agir sur ce fait social possèdent une référence commune⁶. » Le référentiel doit donc s'appuyer sur une analyse fine des activités **réelles** des professionnels, alors que toute description s'avère par essence artificielle.

Il est d'usage de distinguer trois types de référentiels :

- les référentiels descriptifs d'un métier, d'une activité professionnelle, d'un emploi ;
- les référentiels qui outillent les processus de certification et d'évaluation ;
- les référentiels qui décrivent (et organisent) des processus d'acquisition de connaissances et de savoirs de natures diverses.

Le glossaire GRH de l'Observatoire des métiers et des qualifications⁷ confirme cette typologie, même s'il isole une catégorie supplémentaire, celle des référentiels d'activité, que l'on peut cependant considérer comme une variante des référentiels métiers. Il existe des principes pour élaborer un référentiel : Easy-compétences⁸ en définit cinq ; il doit être concret, homogène, inscrit dans son environnement, ciblé, et faciliter les comparaisons internes entre métiers.

LES RÉFÉRENTIELS EN BIBLIOTHÈQUES

Dès le début des années 1990, plusieurs référentiels de compétences susceptibles d'intéresser – et d'englober – le champ des bibliothèques ont été élaborés.

En 1990, la démarche de gestion prévisionnelle Omega (Organisation par métiers des effectifs pour la gestion des ATOS) se met en place. « *Omega a pour objectif d'enrichir l'estimation quantitative des besoins en personnels par des analyses qualitatives permettant de les évaluer en termes de compétences et d'activités*⁹. »

En 1991 paraît la première version du répertoire des emplois-types du CNRS, suivie d'une deuxième version, en 1999. Le 1^{er} février 2002 est publié au *Journal Officiel* un arrêté définissant les neuf branches d'activités professionnelles (BAP) dans lesquelles sont répartis les emplois d'ingénieurs et de personnels techniques de recherche et de formation (ITRF) des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) et les emplois d'ingénieurs et de personnels techniques de la

⁶ Stéphane Balas, *op. cit.*, p. 54.

⁷ Glossaire GRH de l'Observatoire des métiers et des qualifications, http://obsmetiers.rcp-pro.fr/fileadmin/observatoire_metiers/documents/Metiers/glossaire_grh.pdf

⁸ Site Easy-compétences : <http://www.easy-competences.com/docs/etablir-referentiels-competences.pdf>

⁹ Réponse du ministère de l'Éducation, publiée dans le *JO Sénat* du 6 août 1992, p. 1801, à la question écrite n° 12731 de M. Claude Huriet, publiée dans le *JO Sénat* du 29 novembre 1990, p. 2511.



recherche des établissements publics scientifiques et technologiques. En 2002 également, Referens, référentiel des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur, devient commun aux universités et à l'ensemble des EPST. Il a été mis à jour en 2008, puis, récemment, en 2016 (Referens III). De tous les référentiels que nous avons étudiés, Referens est celui qui repose sur la structure la plus complexe, une structure en trois niveaux, là où REME en possède deux et Bibliofil' un seul : les BAP, désormais au nombre de 8, constituent le premier niveau, subdivisé en 35 familles d'activités professionnelles, puis en 242 métiers encore appelés « emplois-types ». Comme Bibliofil' et REME ultérieurement, Referens s'appuie sur la brique de base que constitue l'emploi-type, un concept créé par le Céreq¹⁰ dans les années 1970. L'emploi-type, selon la définition proposée dans les pages liminaires de plusieurs référentiels, « regroupe des postes de travail présentant des activités suffisamment proches pour exiger des compétences identiques ou voisines, quels que soient l'environnement de travail et les modalités d'exercice spécifiques ».

Les métiers des bibliothèques et de la documentation relèvent de la BAP F « Culture, Communication, Production et diffusion des savoirs ». Elle se compose de 4 familles d'activités professionnelles, dont la famille « Information scientifique et technique, documentation et collections patrimoniales » qui regroupe, parmi 15 emplois-types, les 6 « métiers » s'appliquant plus particulièrement aux bibliothèques :

- responsable des ressources et de l'ingénierie documentaire ;
- chargé de ressources documentaires ;
- chargé de systèmes d'information documentaire ;
- assistant de ressources documentaires et scientifiques ;
- technicien d'information documentaire et de collections patrimoniales ;
- aide d'information documentaire et de collections patrimoniales.

Il convient d'ajouter à cette liste – nous reviendrons sur ce point – un septième emploi-type, celui de chargé du traitement de données scientifiques.

La première tentative d'établir un descriptif précis des métiers exercés en bibliothèques et des compétences qu'ils requièrent fut le *Premier recensement des métiers des bibliothèques*, paru en 1995 sous la direction d'Anne Kupiec¹¹. L'introduction précisait que cette étude était « *rendue nécessaire par les transformations du cadre d'action des personnels des bibliothèques de l'État* ». Elle mentionnait plusieurs facteurs de changement, d'ailleurs toujours actifs : renouvellement du paysage administratif, modernisation du service public – impliquant une meilleure prise en compte de l'utilisateur –, accroissement du nombre d'étudiants, évolution des formations universitaires, développement des « nouvelles technologies », évolution des pratiques professionnelles grâce au développement de l'informatique. À l'initiative du Bureau de la formation de la Sous-direction des bibliothèques de la DISTB¹², 16 groupes de travail ont alors analysé 31 métiers, classés en 4 sous-familles (Collections ; Publics ; Formation, étude, recherche ; Conduite de service et de projet). Un métier ne relevait d'aucune d'entre elles, celui de « généraliste des bibliothèques ». Pour chacun d'eux étaient listés dans une fiche métier les connaissances et compétences nécessaires, ainsi que les facteurs d'évolution, une structuration reprise dans les référentiels postérieurs.

Puis vint, en 2004, Bibliofil¹³, le référentiel de la filière bibliothèque, piloté par la Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration (DPMA) et la Direction de l'enseignement supérieur. Avec l'objectif clairement affiché de faciliter la gestion prévisionnelle des compétences, trois groupes de travail composés de représentants de la profession ont été chargés de décrire le métier de bibliothécaire – ou plutôt les métiers exercés par les agents de la filière « bibliothèque » – quel que soit son lieu d'exercice. 8 emplois-types ont ainsi été définis :

¹⁰ Centre d'études et de recherche sur les qualifications. Cet établissement est placé sous la double tutelle des ministères chargés de l'éducation et du travail.

¹¹ Anne Kupiec, *Premier recensement des métiers des bibliothèques* : rapport rédigé à la demande de la Direction de l'information scientifique et technique et des bibliothèques, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Insertion professionnelle, Nanterre, université de Paris X, Médiadix, 1995.

¹² Direction de l'information scientifique et des bibliothèques du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

¹³ Bibliofil' : le référentiel de la filière bibliothèque, <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html>

- directeur de bibliothèque ;
- directeur de département ;
- expert ;
- chargé de mission ;
- responsable documentaire ;
- médiateur documentaire ;
- responsable d'une équipe d'agents des bibliothèques ;
- agent des bibliothèques.

Malgré son intention de devenir un outil de référence régulièrement mis à jour, ce référentiel, encore assez largement utilisé par les professionnels, n'a jamais été actualisé. Cependant, le répertoire des métiers et des compétences du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (REME) a, depuis, intégré une description des métiers des bibliothèques et de la documentation, en les associant à ceux des musées et des archives. Ce répertoire, publié le 16 novembre 2011 et mis à jour en mai 2017, a fait l'objet de groupes de travail associant les différents acteurs concernés, et de réunions avec les organisations représentatives du personnel. Il est structuré en 13 familles professionnelles et 105 emplois-types, eux-mêmes décrits dans une fiche métier. La famille « Bibliothèques, documentation, archives et musées » comprend 8 emplois-types, dont 4 concernent directement la filière « bibliothèque » :

- responsable de ressources documentaires ;
- bibliothécaire ;
- gestionnaire de collections (bibliothèques, documentation, archives, musées) ;
- magasinier de collections.

LES MÉTIERS DES BIBLIOTHÈQUES DANS TROIS RÉFÉRENTIELS : REME, BIBLIOPIL', REFERENS

Nous avons comparé « le » référentiel par excellence de la filière bibliothèque, BiblioPil', avec deux autres référentiels actualisés et dégagés des contraintes particulières à un établissement ou à un organisme. Si le choix des référentiels REME et Referens s'est imposé, il est bien évident que les quelques réflexions présentées ici gagneraient à être étayées par d'autres comparaisons, avec des référentiels d'établissements, tels que celui de la BnF. Les pages de présentation du REME précisent que le répertoire a été construit « en complémentarité des répertoires déjà existants au niveau ministériel ou interministériel : répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), Referens, BiblioPil, OMEGA II ¹⁴... ». Chaque fiche métier du répertoire comporte une rubrique « correspondance avec Referens » qui liste le ou les emplois-types liés. Inversement, Referens renvoie largement

¹⁴ Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, REME : répertoire des métiers et des compétences du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, La méthode d'élaboration du répertoire, <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56838/repertoire-des-metiers-des-competences-s-men.html>



au REME en indiquant dans ses fiches métiers, chaque fois que c'est possible, une correspondance avec la famille d'activité professionnelle et l'emploi-type de rattachement du REME.

Cette symétrie s'avère cependant limitée : ces deux référentiels – pourtant récemment mis à jour – ne sont pas structurés de la même manière. Les 13 familles du REME constituent un niveau intermédiaire entre les 8 BAP et les 35 familles de Referens. La famille « Bibliothèques, documentation, archives et musées » (BDAM) du REME ne correspond strictement, y compris dans sa dénomination même, ni à la BAP F « Culture, Communication, Production et diffusion des savoirs », ni à la famille « Information scientifique et technique, documentation et collections patrimoniales ». Il en résulte que certains emplois-types de Referens, celui de chargé du traitement de données scientifiques, pour ne prendre que cet exemple, indispensable dans le champ de l'IST et en net développement dans les bibliothèques universitaires et de recherche, ne trouvent pas de correspondance dans la famille BDAM du REME. Pour comparer de manière exhaustive les fiches métiers des trois référentiels choisis, il conviendrait d'explorer d'autres BAP et d'autres familles : celles du management, des ressources humaines, de la communication et de l'édition, etc.

Autre difficulté rencontrée : REME et Referens s'appuient sur des cadres d'emplois et fournissent, dans chaque fiche métier, des correspondances statutaires : ainsi, la fiche d'« aide d'information documentaire et de collections patrimoniales » (Referens) a pour correspondance statutaire « adjoint technique recherche et formation » ; la fiche REME « magasinier de collections » indique par erreur une correspondance statutaire en catégorie B. Or, Bibliofil' se veut « *distinct du cadre juridique statutaire*¹⁵ », il décrit des fonctions et non des cadres d'emploi : la fiche « responsable d'une équipe d'agents des bibliothèques » pourrait ainsi correspondre à la catégorie B ou à la catégorie C, selon le lieu d'exercice de l'agent.

Le tableau en page suivante positionne les emplois-types potentiellement comparables entre les référentiels. Pour chacun de ces emplois-types, nous avons plus particulièrement étudié les connaissances et compétences requises. REME et Referens adoptent une même typologie en connaissances, compétences opéra-

tionnelles, compétences comportementales. Bibliofil' distingue, quant à lui, les connaissances scientifiques et techniques relatives à l'activité des bibliothèques, les connaissances sur l'environnement professionnel, administratif et réglementaire, les savoir-faire opérationnels ; il ne décrit pas de compétences comportementales ou savoir-être, un choix désormais remis en question.

PEU DE CORRESPONDANCES ENTRE LES RÉFÉRENTIELS EN TERMES DE CONNAISSANCES ET DE COMPÉTENCES REQUISES

Les trois fiches relatives à la catégorie C, « magasinier de collections » (REME), « agent des bibliothèques » (Bibliofil') et « aide d'information documentaire et de collections patrimoniales » (Referens) listent respectivement 18, 29 et 16 connaissances ou compétences. Deux compétences seulement sont strictement équivalentes entre REME et Referens : rigueur/fiabilité et sens relationnel ; elles sont absentes de Bibliofil' pour les raisons invoquées ci-dessus. Quelques correspondances partielles peuvent être relevées. Des constats similaires, quoique moins sévères, ont été réalisés entre d'autres fiches de même niveau statutaire. Les fiches relatives aux postes de directeur de bibliothèque ou de service documentaire sont celles qui affichent le plus de correspondances. Cependant, sur 22, 24 et 26 connaissances et compétences respectivement requises, 13 sont identiques entre REME et Referens, 3 seulement sont communes aux trois référentiels ou très proches : sociologie des publics, systèmes d'information, partenariats.

CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES VERSUS ACTIVITÉS, DES NOTIONS QUI RESTENT À DÉFINIR

D'une part, les compétences et savoir-faire opérationnels ne sont pas mis en regard de chaque activité ; d'autre part, ils se confondent souvent avec les listes d'activités sans parvenir à faire émerger les véritables compétences ciblées. Plus la fiche métier décrit un emploi-type intégrant des fonctions d'exécution, plus la tentation semble grande de confondre activités et compétences. Dans la fiche « agent des

¹⁵ Bibliofil' : le référentiel de la filière bibliothèque, *op. cit.*, introduction, p. 5.

REME 4 emplois-types	BIBLIOFIL' 8 emplois-types	REFERENS 7 emplois-types
Catégorie A		
➤ Responsable de ressources documentaires	➤ Responsable documentaire ➤ Directeur de bibliothèque ➤ Directeur de département ➤ Expert ➤ Chargé de mission	➤ Responsable des ressources et de l'ingénierie documentaire (lié au métier de directeur de SCD ou de responsable de centre de ressources documentaires)
➤ Bibliothécaire		➤ Chargé de ressources documentaires
		➤ Chargé de systèmes d'information documentaire
<i>Pas d'emploi-type dans REME</i>		➤ Chargé du traitement de données scientifiques
Catégorie B		
➤ Gestionnaire de collections (bibliothèques, documentation, archives, musées)	➤ Médiateur documentaire	➤ Technicien d'information documentaire et de collections patrimoniales
	➤ Responsable d'une équipe d'agents des bibliothèques	
Catégorie C		
	<i>Responsable d'une équipe d'agents des bibliothèques</i>	
➤ Magasinier de collections	➤ Agent des bibliothèques	➤ Aide d'information documentaire et de collections patrimoniales

bibliothèques» du REME, l'activité «participer à l'accueil du public, à son information et à sa formation» a pour correspondance la compétence «accueillir les populations concernées»; «participer à la sécurité des personnes et des locaux» peut aussi bien constituer une compétence qu'une activité. La fiche «agent des bibliothèques» de BiblioFil' met l'accent sur des savoir-faire opérationnels directement liés à la bibliothèque dans laquelle l'agent exerce ses fonctions, comme si l'on actait le fait que les connaissances opérationnelles d'un magasinier dépendaient davantage de son environnement d'exercice que celles d'un agent chargé de traitement documentaire. Ces exemples révèlent

un certain manque d'harmonisation dans la manière de référencer des compétences fonctionnelles.

UN VOCABULAIRE PROFESSIONNEL QUI RESTE À STABILISER

Il peut s'avérer difficile de comparer des listes de compétences parce que certains termes professionnels y sont utilisés sans définition précise. Le cas le plus complexe est sans doute celui de la bibliothéconomie, qui apparaît dans les 4 fiches métiers du REME et dans 6 des 7 emplois-types de Referens. Elle n'apparaît au contraire jamais dans les fiches de BiblioFil'. Si



on la définit comme « *les savoir-faire et techniques relatifs aux supports documentaires et à la gestion de leurs contenus : structuration des données bibliographiques et des catalogues, gestion du circuit documentaire, politique d'acquisition et de conservation des collections et ressources, organisation d'espaces documentaires ; ainsi qu'à la mise en relation de ces contenus avec des publics*¹⁶ », on constate qu'une connaissance telle que « collections, documents et ressources électroniques : accès, politique documentaire, mise en valeur, conservation, archivage et droits afférents », extraite de *Bibliofil'*, en relève directement. Là où *Bibliofil'* décrit le plus précisément possible un ensemble de connaissances particulièrement évolutif, les autres référentiels, à vocation généraliste, évitent prudemment de se livrer à l'exercice. Un référentiel ne peut cependant faire l'économie d'une définition précise des connaissances et compétences « cœurs de métier ».

VERS UNE GRADUATION DES COMPÉTENCES

La plupart des compétences listées dans les référentiels étudiés ne sont pas graduées. Nous n'avons relevé qu'une exception à cette règle : elle concerne – toujours – la bibliothéconomie, dont *Referens* demande une connaissance approfondie dans la fiche de « responsable des ressources et de l'ingénierie documentaire », et une simple connaissance dans les autres fiches, y compris les fiches correspondant à des emplois statutaires de catégorie A. Or, sur le modèle de ce que propose l'Observatoire dynamique des métiers du numérique, de l'ingénierie, des études et du conseil et de l'événement (OPIIEC)¹⁷, il serait souhaitable de dégager des niveaux de maturité pour une compétence. Dans ce référentiel, chaque compétence est décrite sur une échelle de maturité croissante allant de 1 à 4, où le niveau 1 désigne le degré de maîtrise cible minimum qu'une entreprise de la branche peut demander à l'un de ses salariés sur la compétence, et le niveau 4 le degré maxi-

mum. Cette option n'a pas été retenue par nos référentiels, de sorte que le niveau de maîtrise demandé pour chaque compétence semble être, systématiquement, un niveau optimal, ce qui crée inévitablement un effet de distorsion.

UNE DIFFICULTÉ À INTÉGRER LES FACTEURS D'ÉVOLUTION

Les grandes évolutions des métiers d'ores et déjà à l'œuvre sont encore peu apparentes dans les référentiels : si ce point était attendu dans *Bibliofil'*, qui date de 2004, il est surprenant dans *REME* et *Referens*. La fiche de « Technicien d'information documentaire et de collections patrimoniales » dans *Referens* liste peu de compétences opérationnelles en matière de traitement de l'information, alors que ces compétences sont très détaillées dans *Bibliofil'*. Dans aucune des 3 fiches relatives à des emplois de catégorie B, on ne relève de référence aux métadonnées, même dans les fiches récentes (sauf en activité dans la fiche *Referens*). Seul *Bibliofil'* met en évidence les fonctions de médiation. Une comparaison des fiches de niveau statutaire A et A+ permet de confirmer ce constat dans trois secteurs clés.

- Pour ce qui concerne le management, qui reste d'ailleurs l'apanage des seuls personnels de catégorie A dans les référentiels étudiés, les fiches se limitent à préconiser des connaissances en termes de techniques de management (*REME* et *Referens*) et de détailler quelques compétences opérationnelles (encadrer/animer une réunion ; jouer un rôle de conseil et d'aide à la décision ; conduire des entretiens), auxquelles s'ajoutent plusieurs compétences comportementales.
- Les compétences en gestion de projet, désormais indispensables dans le profil d'un cadre des bibliothèques, apparaissent en savoir-faire opérationnel dans *REME* et *Referens* (« piloter un projet »), mais elles ne s'appuient pas sur des connaissances ; inversement, la fiche *REME* de niveau A+ préco-

¹⁶ Enssib, Le Dictionnaire, article « Bibliothéconomie », <http://www.enssib.fr/le-dictionnaire/bibliothéconomie>

¹⁷ OPIIEC : <http://referentiels-metiers.opiiec.fr/page/10-referentiel-de-competences>

Les référentiels ne permettent pas de décrire les profils émergents, et souvent hybrides, en termes de compétences.

nise des connaissances en méthodologie de conduite de projet, mais pas de compétence opérationnelle. Les deux sont pourtant indissociables.

- Dans les référentiels récents, le numérique est systématiquement cité parmi les facteurs d'évolution des métiers à moyen terme (3 ans), sous des formes d'ailleurs non stabilisées d'une fiche à l'autre et d'un référentiel à l'autre. Leur impact n'est pas non plus identique en termes d'évolution des compétences. Les connaissances et compétences listées restent centrées sur des techniques : en catégorie A, «TIC (technologies de l'information et de la communication)» dans REME, là où Bibliofil' précisait déjà «Traitement de l'information et systèmes d'information, technologies de l'internet, publications électroniques»; ou encore, dans REME et Referens, une formule imprécise «appliquer les techniques du domaine», mieux décrite dans Bibliofil' par «appliquer les techniques de la chaîne documentaire (formats, normes de catalogage et d'indexation, gestion des autorités...) à tous les types de documents y compris la documentation électronique». Rien sur les données, sauf dans la fiche A+ de Referens : «Méthodes de gestion des données». Il faut se reporter à la nouvelle fiche de catégorie A de «chargé du traitement des données scientifiques» pour voir apparaître certaines compétences – pas toutes – autour de la gestion des données de la recherche; mais l'évolution des techniques du web de données (libre accès, web sémantique) reste présentée comme un simple facteur d'évolution du métier à moyen terme...

Les disparités et les manques sont donc importants en termes de compétences requises, de sorte que les référentiels ne permettent pas

de décrire les profils émergents, et souvent hybrides, en termes de compétences.

VERS UNE PROSPECTIVE DES COMPÉTENCES¹⁸ EN BIBLIOTHÈQUE

MULTIPLIER LES INTERACTIONS AVEC LE MILIEU PROFESSIONNEL

Aux prises avec les limites que nous venons d'esquisser, les professionnels utilisent les fiches métiers, qui fournissent une base solide pour décrire des fonctions traditionnelles, mais les complètent afin d'intégrer les évolutions professionnelles encore absentes. La confrontation de quelques profils de recrutement récemment offerts aux conservateurs stagiaires sortant de l'Enssib avec les trois référentiels étudiés s'avère révélatrice¹⁹. Si certaines compétences de base sont directement reprises de fiches métiers existantes (les connaissances en bibliothéconomie, par exemple), certaines compétences sont systématiquement précisées, en management et gestion de projet : aptitude au pilotage et au management, à fédérer une équipe autour du changement; capacité à coordonner et mobiliser autour de projets; maîtrise de la conduite de projet. Les compétences techniques sont développées et actualisées : gestion, archivage et diffusion des contenus numériques; intérêt pour l'open access et l'open data; bonne connaissance des pratiques et usages du numérique en bibliothèque; connaissance du droit d'auteur et de son application dans le domaine de la publication scientifique; maîtrise des TIC appliquées au patrimoine écrit et graphique, etc. De nouvelles connaissances et compétences font leur apparition : politique de formation professionnelle initiale et continue mises en

¹⁸ Joël Marçq, « Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries », *Management & Avenir*, 2008/5 (n° 19), p. 132-153. En ligne : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-5-page-132.htm>

¹⁹ Cinq fiches étudiées, correspondant à des profils innovants : chef du service Données et accès de la Bibliothèque publique d'information; chef de projet bibliothèque numérique de référence des bibliothèques de Brest métropole; responsable adjoint du pôle Médiation de la Bulac; chargé de mission open access et données de la recherche au SCD de l'université de Lille Sciences et technologies; responsable de la médiation numérique au SCD de Paris Nanterre.



œuvre au niveau national, à l'université. Enfin, les compétences comportementales, non référencées dans BiblioFil', deviennent essentielles, bien qu'elles demeurent difficiles à objectiver : capacité à se projeter à moyen et long terme avec inventivité et dynamisme; sens de l'écoute et du dialogue, de l'anticipation; capacité à travailler avec des interlocuteurs variés; goût du travail en équipe et du contact; sens du service public; esprit pratique; capacité à respecter des délais, grande réactivité, etc. Là où les référentiels continuent à se centrer sur des techniques professionnelles assez traditionnelles, les fiches de recrutement demandent des compétences dynamiques et évolutives, une capacité à manager le changement et à s'adapter en permanence à des organisations et des technologies en devenir.

Une première piste pour rendre les référentiels plus opérationnels consiste donc à les confronter en permanence au terrain qu'ils sont censés décrire et à intégrer régulièrement les retours des milieux professionnels concernés. Cette nécessité a été entendue par l'Association des archivistes français, qui a publié en 2016 un référentiel entièrement renouvelé des métiers des archives²⁰ : le groupe de travail « métiers » constitué pour l'occasion reste en place pour recueillir les retours des utilisateurs et mettre l'outil à jour. C'est une approche participative dont les structures de formation professionnelle ont besoin : l'Enssib se propose d'intégrer à sa méthode d'élaboration des référentiels de formation les avis des associations professionnelles, via le conseil des professionnels déjà évoqué, et une comparaison régulière avec les profils de recrutement offerts aux élèves et aux étudiants.

CARTOGRAPHIES ET RÉFÉRENTIELS

Joël Marcq, consultant en conseil et formation, préconise de s'orienter vers une *prospectivité des compétences* afin que la compétence fasse sens pour les acteurs sans qu'elle ait besoin d'être définie : il invite à penser la compétence « *comme un potentiel qui s'actualise dans l'action et qui rétroactivement se développe par l'action*²¹ ». Ce type d'approche nous conduit à regarder vers d'autres outils, plus souples que les référentiels : les cartographies. Elles existent déjà dans notre champ professionnel : nous ci-

*Là où les référentiels
continuent à
se centrer sur
des techniques
professionnelles,
les fiches de
recrutement
demandent des
compétences
dynamiques et
évolutives.*

terons celle que l'ADBU²² a produite en 2014-2015, en l'assortissant de six grandes synthèses par domaine d'activité. En 2013, l'ADBS a également édité une carte des métiers²³ représentant les sept principales composantes de la fonction Information et offrant une vision largement renouvelée des métiers de la documentation. Dans son catalogue de formation 2014, l'association a étendu cette approche cartographique à la présentation de parcours de formation articulés avec ces composantes²⁴. Ces initiatives intéressantes mériteraient d'être poursuivies et régulièrement actualisées, afin de produire des cartographies dynamiques de nos métiers et de les connecter avec les référentiels. Il conviendrait d'analyser qualitativement et quantitativement les compétences et niveaux de compétence requis dans les fiches de poste et de recrutement afin de mettre en évidence, y compris visuellement, les récurrences et, surtout, les évolutions, des évolutions qui ont été largement mises en évidence tout au long de ce dossier. Celui du ministère chargé de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Pêche, lancé en

²⁰ AAF, *La profession d'archiviste ou les métiers des archives* : <http://www.archivistes.org/Referentiel-metiers-et-fiches-de-poste>

²¹ Joël Marcq, art. cité, p. 151.

²² Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation, *Cartographie des compétences par grands domaines d'activité : les synthèses*, <https://adbu.fr/commission-evolution-des-metiers-et-des-competences-bilan-2014-et-2015>

²³ Association des professionnels de l'information et de la documentation, Carte métiers ADBS 2013, <http://www.adbs.fr/carte-metiers-adbs-2013-132079.htm>

²⁴ ADBS, Catalogue formation 2014, toujours consultable en ligne sur le site de l'Enssib, pages centrales, http://www.enssib.fr/sites/www/files/images/enssibLab/adbs_catalogue_formation_2014.pdf

2006, fournit un bon exemple d'articulation réussie entre cartographie des métiers et fiches métiers, dans un secteur certes moins évolutif que le nôtre²⁵.

Ceci suppose une mise en commun des informations disponibles (fiches de poste, de recrutement) et des forces susceptibles de prendre en charge ce travail. Nous reformulerons pour conclure notre proposition, d'ailleurs inscrite dans le projet d'établissement de l'Enssib pour 2016-2020, que se mette en place un observatoire des métiers et des compétences dans le domaine des bibliothèques et de la documentation. Loin de figer les métiers, les référentiels doivent en produire une présentation dyna-

mique et évolutive, prenant en compte des situations d'exercice de plus en plus variées. Nous citerons les principes clairement affirmés par l'AAF dans son référentiel 2016²⁶ : un référentiel est utile sur le plan de la gestion des situations individuelles et pour une gestion collective du métier. « *Puisqu'il décrit précisément le métier, le référentiel peut aussi être utilisé pour informer, faire connaître ou faire valoir sa réalité.* » Cette approche nous semble indispensable pour corriger les effets de distorsion entre référentiels et fonctions réellement exercées, construire les formations dont la profession a besoin, mais aussi pour communiquer efficacement sur nos métiers et nos compétences.

B:F

²⁵ AgroCampus Ouest, <http://metiers.agrocampus-ouest.fr/>

²⁶ AAF, *op. cit.*, p. 5-6.