

Diplôme de conservateur des bibliothèques

Mémoire d'étude / janvier 2015

**La mobilité du personnel en  
bibliothèques territoriales : état des  
lieux, enjeux et perspectives**

**Marion Serre**

Sous la direction de Benoît Lecoq  
Inspecteur général des bibliothèques



## **Remerciements**

*Mes remerciements vont en premier lieu à mon directeur de mémoire, M. Benoît Lecoq, pour son accompagnement et ses conseils.*

*Ma reconnaissance va également aux nombreux professionnels sollicités au cours de cette étude et qui ont bien voulu m'accorder de leur temps. Leurs retours d'expérience ont considérablement enrichi ce travail. Je remercie en particulier Anne-Marie Bock, Florence Côte, Thierry Claerr, Pierre Halff, Jonathan Garry, Marie-Christine Jacquinet, Dominique Lahary, Dominique Nadir, Christophe Payn, Jérôme Pouchol, Delphine Vermersch. Je tiens à exprimer ma plus vive gratitude aux agents qui ont accepté de me livrer le récit de leur vie professionnelle et que l'anonymat me contraint malheureusement à ne remercier que collectivement ici.*

*On lira au fil de ces pages combien l'attachement à un territoire compte dans la vie professionnelle. J'ai donc une pensée particulière pour mes collègues, anciens et actuels, de la médiathèque de Noisy-le-Sec et de l'association Bibliothèques en Seine-Saint-Denis.*

*Je remercie Delphine Serre pour ses conseils méthodologiques et son talent à transmettre le goût de l'enquête, Maryse Serre pour ses relectures vigilantes, Michel Serre et Julie Evrard pour leur soutien dans le quotidien, Alexis Spire pour le support linguistique.*

*Enfin je remercie affectueusement Jean-Philippe et Jeanne pour leur patience et leurs encouragements lors de la réalisation de ce mémoire et tout au long de cette année de grande mobilité...*

### **Résumé :**

*Ces dernières années, les mobilités professionnelles et géographiques sont devenues, dans les discours du moins, une des clés de voûte du management. Synonyme de créativité et de dynamisme, la mobilité serait source de bénéfices partagés par l'agent (en enrichissant sa carrière) et par l'administration (en cassant les routines professionnelles qui s'installent dans le temps). Mais au-delà des préconisations managériales qu'en est-il réellement de la mobilité du personnel des bibliothèques territoriales ? En s'appuyant sur une enquête qualitative, ce travail propose de cerner la nature, les motivations et les freins à la mobilité de ces professionnels. Il s'intéresse aussi aux effets de la mobilité (et de la non-mobilité) sur les pratiques professionnelles.*

### **Descripteurs :**

*Bibliothèques publiques -- France*

*Bibliothèques -- personnel*

*Fonction publique -- carrières*

*Fonction publique -- personnel*

*Mobilité professionnelle -- France*

### **Abstract :**

*In recent years, geographical and professional mobility has become the cornerstone of the management, at least in the speeches. In theory, mobility means creativity, dynamism and is supposed to generate benefits for the civil servants (because it could boost their career potential) and for the administration (because it breaks the monotonous routine that is likely to set in over the long term). But beyond these theoretical recommendations, what is the reality of the professional mobility in the local libraries? Based on a qualitative investigation, this dissertation aims to understand the nature, the incentives and the disincentives of the professional mobility. We also want to point out what are the implications for professional practices, in case of mobility (or lack of mobility).*

### **Keywords :**

*Public libraries – France*

*Public libraries – staff*

*Public service -- career*

*Public service -- staff*

*Professional mobility -- France*



Cette création est mise à disposition selon le Contrat :  
« **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 2.0 France** »  
disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.fr> ou  
par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San  
Francisco, California 94105, USA.



# Sommaire

<b>SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>11</b>
<b>I. LA MOBILITE : UNE PRIORITE DANS LES DISCOURS, UNE EXCEPTION DANS LES FAITS .....</b>	<b>15</b>
<b>I.1. La promotion de la mobilité dans la GRH publique .....</b>	<b>15</b>
<i>I.1.a. Un modèle de GRH du secteur privé devenu une priorité de l'agenda social de la fonction publique.....</i>	<i>15</i>
<i>I.1.b. Les évolutions législatives.....</i>	<i>17</i>
<i>I.1.c. Une mobilité encouragée.....</i>	<i>18</i>
<b>I.2. La mobilité : une question d'actualité en bibliothèque.....</b>	<b>21</b>
<i>I.2.a. Les différents mouvements de décentralisation .....</i>	<i>21</i>
<i>I.2.b. Nouveaux services, bouleversement du paysage culturel : « s'adapter ou mourir ».....</i>	<i>24</i>
<b>I.3. Une réalité encore marginale .....</b>	<b>27</b>
<i>I.3.a. Une fonction publique peu mobile en général .....</i>	<i>28</i>
<i>I.3.b. La territoriale moins que les autres ?.....</i>	<i>29</i>
<i>I.3.c. Bibliothécaire : une profession contrainte à la sédentarité ?.....</i>	<i>30</i>
<b>II. MOBILITE ET SEDENTARITE DU PERSONNEL EN BIBLIOTHEQUE .....</b>	<b>36</b>
<b>II.1. La sédentarité .....</b>	<b>36</b>
<i>II.1.a. Dans un équipement, une collectivité .....</i>	<i>36</i>
<i>II.1.b. Dans un (profil de) poste .....</i>	<i>42</i>
<i>II.1.c. La mobilité empêchée .....</i>	<i>45</i>
<b>II.2. Visages de la mobilité .....</b>	<b>51</b>
<i>II.2.a. Le « sang neuf » ou les non-bibliothécaires en bibliothèque .....</i>	<i>51</i>
<i>II.2.b. Mobilité fonctionnelle.....</i>	<i>54</i>
<i>II.2.c. Mobilité géographique .....</i>	<i>57</i>
<i>II.2.d. D'une fonction publique à l'autre : l'État et la territoriale.....</i>	<i>58</i>
<i>II.2.e. Mobilités contraintes .....</i>	<i>60</i>
<b>III. ENCOURAGER « LES MOBILITES DES ESPRITS ET DES COMPETENCES ».....</b>	<b>65</b>
<b>III.1. Le bon tempo.....</b>	<b>65</b>
<i>III.1.a. Les risques de la mobilité à outrance .....</i>	<i>65</i>
<i>III.1.b. Le bon moment, la bonne durée .....</i>	<i>66</i>
<b>III.2. Penser des organisations et un management en mouvement .....</b>	<b>67</b>
<i>III.2.a. Développer les mobilités internes .....</i>	<i>67</i>
<i>III.2.b. Soutenir les mobilités externes.....</i>	<i>71</i>

<i>III.2.c. Accompagner les mobilités contraintes</i> .....	73
<b>III.3. Nourrir les pratiques professionnelles</b> .....	<b>74</b>
<i>III.3.a. La formation « forcément » continue</i> .....	74
<i>III.3.b. L'investissement associatif : une « bouffée d'oxygène »</i> .....	78
<i>III.3.c. L'investissement professionnel parallèle</i> .....	81
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>84</b>
<b>TABLE DES ANNEXES</b> .....	<b>93</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>114</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>117</b>

## *Sigles et abréviations*

ABF	Association des bibliothécaires de France
ACIM	Association pour la coopération des professionnels de l'information musicale
ADBDP	Association des directeurs des bibliothèques départementales de prêt
ADBGV	Association des directeurs des bibliothèques municipales et des groupements intercommunaux des villes de France
ADBS	Association des professionnels de l'information et de la documentation
BBF	Bulletin des bibliothèques de France
BCP	Bibliothèque centrales de prêt
BDP	Bibliothèque départementales de prêt
BIEP	Bourse interministérielle de l'emploi public
BM	Bibliothèque municipale
BMC	Bibliothèque municipale classée
BnF	Bibliothèque nationale de France
BPI	Bibliothèque publique d'information
CAFB	Certificat d'aptitude aux fonctions des bibliothèques (1951-1994)
CAP	Commission administrative paritaire
CDG	Centre de gestion
CMC	Conseiller en mobilité-carrière
CNED	Centre national de l'enseignement à distance
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
DAC	Directeur / direction des Affaires culturelles
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DEUST	Diplôme d'Études Universitaires Scientifiques et Techniques
DG	Direction / directeur général
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
ETP	Équivalent temps plein
FPE	Fonction publique d'État
FPH	Fonction publique hospitalière
FPT	Fonction publique territoriale
GRH	Gestion des ressources humaines
IGB	Inspection générale des bibliothèques
INET	Institut national des études territoriales

INSET	Institut national spécialisé d'études territoriales
MIOP	Médiathèque intercommunale Ouest-Provence
PFRH	Plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines
RAEP	Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle
RÉATE	Réforme de l'administration territoriale de l'État
RGPP	Révision générale des politiques publiques
SGG	Secrétariat général du gouvernement
SIASP	Système d'information sur les agents des services publics
SLL	Service du livre et de la lecture (ministère de la Culture et de la Communication)

# INTRODUCTION

---

Depuis les années 1990, l'image d'un nouveau type de travailleurs a émergé : un salarié changeant plusieurs fois au cours de sa vie active d'employeur, de métier, de statut... Dans une perspective optimiste, on peut y voir la figure d'un sujet dynamique, capable de rebondir de projet en projet. Dans une perspective plus pessimiste, on peut y déceler une déstabilisation des relations d'emploi.

Les bibliothèques ne sont pas étrangères à la fois à cet enthousiasme et à cette inquiétude face à la mobilité. De manière emblématique, le congrès de l'ABF en juin 2014 consacrait une table ronde à ce thème. Le message des intervenants à la tribune était sans ambiguïté : « Une recommandation pour les jeunes collègues : bougez ! », « Aller voir ailleurs c'est l'opportunité de vivre d'autres expériences, d'acquérir de nouvelles compétences. » Cet enthousiasme est apparu proportionnel aux réserves dans la salle. Une femme, non-titulaire, a souligné qu'elle était contrainte de « bouger tous les trois ans », une autre a indiqué que la mobilité est difficile après 45 ans (« on coûte trop cher »), d'autres personnes ont insisté sur les freins financiers, familiaux qui entravent les projets de mobilité ou encore sur l'image négative attachée à certaines démarches de reconversion (« les enseignants du secondaire qui viennent en bibliothèque sont vus comme des dépressifs qui viennent se cacher derrière les rayonnages »). On le voit, le phénomène de la mobilité s'accompagne de visions divergentes et il nourrit un débat plus large sur les identités professionnelles des bibliothécaires.

De plus, la notion même de mobilité est polysémique et complexe. Désignant tous les changements intervenus dans la situation d'un individu vis-à-vis de l'emploi, la mobilité peut prendre des formes très diverses. Elle peut être interne ou externe (selon qu'elle implique ou non de changer d'équipement), socioprofessionnelle (quand elle induit un changement de nomenclature des professions, par exemple du privé vers le public), fonctionnelle (quand elle concerne un changement poste), géographique, elle peut être choisie ou subie, horizontale ou verticale, ascendante ou descendante et même catégorielle si elle implique un changement hiérarchique. Enfin, la mobilité dans la fonction publique peut aussi être une mobilité inter-fonctions publiques quand le changement d'employeur s'accompagne d'un changement de versant de fonctions publiques (d'État, territoriale ou hospitalière). Enfin il nous faut aussi distinguer la mobilité objective de la mobilité subjective, la mobilité envisagée de celle qui a été réellement effectuée dans la vie professionnelle.

Ce travail ambitionne de mieux appréhender la nature et la réalité de la mobilité des fonctionnaires territoriaux qui travaillent dans les bibliothèques. D'une part, nous verrons de quelle manière on peut tenter de mesurer la réalité de ce phénomène ou au contraire l'écart entre les préconisations managériales favorables à la mobilité et la réalité sur le terrain. Mais surtout, il nous semble que l'étude de la mobilité est une manière d'éclairer le rapport au territoire, au métier mais aussi de cerner la culture professionnelle des bibliothécaires (une culture professionnelle commune au-delà des particularismes des exercices locaux, une capacité à repenser le cœur du métier et à en faire bouger les frontières).

Les questionnements qui président à ce travail peuvent être résumés ainsi : quels sont les rapports des professionnels des bibliothèques territoriales à la

mobilité ? Quels sont les effets de la mobilité (ou de la non-mobilité) sur les pratiques professionnelles et sur la motivation des agents ?

Ce sujet est porteur d'enjeux spécifiques en matière de management. S'il est confirmé que la mobilité est surtout le fait des cadres, il faudra s'interroger sur la construction d'un projet ou la conduite du changement dans ce contexte (des cadres « mobiles » et des équipes ancrées sur le territoire). Comment alors nourrir les pratiques au quotidien ?

Pour mener à bien cette réflexion, nous avons choisi de nous appuyer sur un travail d'enquête qualitative. En effet les données chiffrées disponibles apparaissaient trop lacunaires pour être exploitées mais surtout nous souhaitons nous intéresser à l'hétérogénéité et aux effets des mobilités et des non-mobilités.

Deux types d'entretiens ont été réalisés, certains destinés à recueillir des récits de parcours professionnels, d'autres à comprendre cette problématique dans une perspective plus large. Les entretiens que nous recensons en annexes<sup>1</sup> sont ceux qui ont été réalisés de manière formelle, explicitement dans le cadre de ce mémoire d'étude. À l'exception des entretiens téléphoniques (qui ont fait l'objet d'une prise de notes aussi précise que possible), ils ont été intégralement enregistrés puis retranscrits. Leur durée est comprise entre 40 minutes et deux heures, pour une moyenne d'une heure (30 entretiens pour une durée totale de 34h10). Ce travail accorde une large place à ces matériaux d'enquête qui représentent, plus que de simples illustrations, la matière même de notre réflexion.

En ce qui concerne les récits de vie professionnelle, chaque entretien commençait par une présentation générale du cadre de l'étude et par un engagement à l'anonymisation (à la fois du nom et de la collectivité d'appartenance). Quelques entretiens ont été précédés ou suivis d'échanges de courriels avec les enquêtés essentiellement pour transmettre des documents complémentaires (CV ou organigramme de la structure). Une attention particulière a été portée à la diversité des personnes interrogées : origine géographique (petite et grande couronne pour la région parisienne, ouest, est, sud-est), taille de la collectivité, cadre d'emploi et catégorie, appétence ou non pour la mobilité, type d'établissement (BM, réseau intercommunal, BMC), mixité, âge (mais pas moins de 30 ans pour que la question de la mobilité ait eu un tant soit peu le temps de se poser). Dans certains cas, plusieurs agents ont pu être interrogés dans le même équipement (directeur, agents de catégories B et C) ce qui paraissait intéressant pour obtenir des regards croisés sur ces problématiques professionnelles et managériales. Aussi riche que cela puisse être, ce dispositif n'a pas été systématisé car il comportait aussi des limites pour l'anonymisation et la liberté de parole. Au total, 18 agents (12 femmes, 6 hommes, 13 catégories A, 2 catégories B, 3 catégories C) ont été rencontrés dans ce cadre.

---

<sup>1</sup> L'annexe 1 propose une présentation de la situation actuelle de chaque personne rencontrée dans le cadre de ce recueil de récits de vie professionnelle (poste, cadre d'emploi, type d'établissement et de collectivité) ainsi qu'une présentation synthétique de son parcours. L'annexe 7, éclaire les références statutaires de ces parcours en proposant une correspondance des corps et cadres d'emploi avant et après les réformes statutaires de 1991. L'annexe 2 recense les autres professionnels sollicités au cours de notre étude.

Pour plus de lisibilité, les entretiens seront présentés en italique tandis que les citations d'ouvrages et d'articles seront présentées en police romaine.

Ces monographies ont été complétées par 12 entretiens individuels destinés à élargir la perspective sur le métier ou à approcher plus précisément des pratiques managériales : avec des directrices et un directeur-adjoint de bibliothèque, des responsables associatifs, des conseillers-formation au CNFPT, une consultante-formatrice et une DRH.

Ce travail qualitatif a été complété par différentes enquêtes : dépouillement de la presse professionnelle, enquête sur les offres d'emploi (d'avril à novembre 2014), enquête sur l'ancienneté et les parcours des directions des bibliothèques de deux départements, analyse détaillée des effectifs d'une médiathèque.

Enfin, du fait du cadre contraint de notre travail, nous avons choisi de limiter notre champ d'étude à celui des bibliothèques territoriales. Nous avons donc exclu les bibliothèques d'État et les bibliothèques parisiennes qui ont un mode de recrutement spécifique et ne constituent pas immédiatement un même bassin de mobilité pour les bibliothécaires territoriaux. Si nous n'avons pu traiter de la mobilité dans toutes les bibliothèques néanmoins nous nous sommes intéressés aux mobilités inter-fonctions publiques.

En outre nous nous sommes concentrés sur le personnel « en » bibliothèque territoriale. C'est pourquoi nous n'avons pas traité des mobilités qui conduisent à quitter les bibliothèques pour un autre métier. De même, nous n'avons pas intégré dans notre champ d'étude la mobilité internationale fût-t-elle en bibliothèque.

Par la diversité de ces approches, nous espérons éclairer la réalité et les effets de la mobilité en bibliothèque territoriale. Dans un premier temps, nous rendrons compte des discours qui promeuvent la mobilité depuis une vingtaine d'années en les comparant aux faits mesurés. Ensuite, nous nous intéresserons aux différents visages de la mobilité et de la sédentarité du personnel en bibliothèque, tels qu'ils nous sont apparus lors de notre enquête. Enfin nous proposons de réfléchir à ce qui peut favoriser le dynamisme des pratiques professionnelles au-delà des mobilités externes ou géographiques.



# I. LA MOBILITE : UNE PRIORITE DANS LES DISCOURS, UNE EXCEPTION DANS LES FAITS

---

« Marque de dynamisme » pour les organisations, source d'« enrichissement pour les agents » et « moyen de gérer la contrainte budgétaire »<sup>2</sup>, la mobilité relève à la fois de stratégies individuelles et d'entreprise. Elle est encouragée par les pouvoirs publics depuis une trentaine d'années. Si ce phénomène vaut pour toute la fonction publique, il a une acuité particulière en bibliothèque du fait des réformes territoriales et du bouleversement connu par la lecture publique qui changent à la fois les aires de mobilité et le cœur du métier. Mais il semble nécessaire de confronter faits et discours car si la mobilité semble être une priorité, la réalité est particulièrement nuancée dans la fonction publique en général et dans le monde des bibliothèques en particulier.

## I.1. LA PROMOTION DE LA MOBILITE DANS LA GRH PUBLIQUE

### I.1.a. Un modèle de GRH du secteur privé devenu une priorité de l'agenda social de la fonction publique

La mobilité est un élément clé du modèle de la GRH contemporaine. Depuis les années 1980, et avec les crises récurrentes, le modèle d'organisation promu en entreprise a évolué. L'organisation doit désormais être capable d'adapter sa main d'œuvre (en nombre d'effectifs mais aussi en compétences). En parallèle, le salarié doit être lui-même flexible. En conséquence, la GRH s'est recentrée sur des fonctions stratégiques : le recrutement, la formation, la mobilité. Les valeurs dominantes en GRH sont désormais la mobilité, l'adaptabilité, l'esprit d'initiative, la réactivité, la capacité à se différencier. C'est ce que souligne Danièle Linhart, sociologue du travail :

Dans le monde du privé, le management associe désormais la notion de l'engagement, de l'implication, à celle du salarié courageux, qui sait renoncer à ses acquis, qui accepte de prendre des risques et de se mettre à nu (sans le rempart d'organisations syndicales prêtes à mettre systématiquement des bâtons dans les roues), au salarié courageux qui accepte de changer ses habitudes en fonction des besoins de l'entreprise, c'est-à-dire qui ne rechigne pas à la mobilité, à la disponibilité, aux horaires atypiques, qui conditionne sa vie privée, sa vie familiale, aux exigences de l'entreprise. [...] Le maître mot du management moderne est désormais l'adaptation.<sup>3</sup>

Ces valeurs de l'entreprise se retrouvent en partie aujourd'hui dans la GRH publique. Suzanne Maury, dans son ouvrage consacré à la GRH dans la fonction publique, souligne que cette dernière « tend donc à utiliser les mêmes notions et outils que le secteur privé »<sup>4</sup>. Le *new public management* repose ainsi sur un diagnostic négatif du fonctionnement traditionnel du secteur public accusé d'être rigide, coûteux et de manquer d'efficacité. Le secteur privé et le secteur public ont

---

<sup>2</sup> MNT, CNFPT, AATF. « Guide managérial : les mobilités un levier de management ». *Les cahiers de l'observatoire social territorial* [en ligne], n°12, juin 2014 [consulté le 1er novembre 2014]. Disponible sur le Web : <[http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2014/06/Cahier\\_OST\\_N\\_12\\_Mobilites.pdf](http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2014/06/Cahier_OST_N_12_Mobilites.pdf)>. p.11

<sup>3</sup> Linhart Danièle. *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, Coll. Non conforme, 2009, p.129

<sup>4</sup> Maury Suzanne. *La GRH dans la fonction publique*, La documentation française, coll. Formation Administration Concours, 2014, p.31

désormais un modèle implicite de référence en commun et des objectifs comparables : gagner en efficacité à un moindre coût, accroître la qualité du service, considérer le public comme des clients à satisfaire. Pour ce qui concerne la mobilité on pourrait dire que privé et public partagent une même conception utilitariste puisqu'elle permet de répondre aux besoins des organisations. Ainsi Suzanne Maury fait état d'une évolution des modèles puisque dans le modèle traditionnel on notait une « grande stabilité, une faible mobilité fonctionnelle », « la mobilité [était] rarement obligatoire » tandis qu'aujourd'hui, la « mobilité est valorisée », on cherche « une meilleure adaptation des emplois aux mutations »<sup>5</sup>. C'est également ce que soulignent les sociologues Marie Cartier et Odile Join-Lambert.

Les mobilités fonctionnelles et géographiques deviennent, dans les discours du moins, une des clés de voûte de l'implication au travail, pour les secteurs privés comme public. Les modes de gestion du personnel doivent désormais faciliter les mobilités internes aux entreprises comme aux administrations, aussi bien que les passages des unes aux autres.<sup>6</sup>

*Le Livre Blanc sur l'avenir de la fonction publique*, du conseiller d'État Jean-Ludovic Silicani, est révélateur de cette évolution tant dans son diagnostic que dans ses recommandations. En préalable, il souligne la nécessité de « retenir des méthodes de gestion modernes qui ont fait leur preuve, dans les organismes publics comme dans les entreprises privées »<sup>7</sup>. L'évolution de la politique des ressources humaines dans la fonction publique est rendue nécessaire par l'accroissement des contraintes financières, la transformation du pays dans un contexte européen et mondial lui-même en profonde mutation, une exigence accrue d'efficacité des administrations, une évolution des attentes de la société (y compris des agents publics eux-mêmes)<sup>8</sup>. Le Rapport Silicani oppose une « fonction publique cloisonnée, gérée de façon peu personnalisée et peu responsabilisante à une fonction publique attractive, mobile et performante » et fixe par conséquent l'objectif général de « recruter des personnes compétentes, [de] les motiver tout au long de leur carrière ». Une des trois orientations stratégiques définies par le rapport est de rendre plus attractive et plus mobile la carrière des agents des trois fonctions publiques et de permettre une véritable gestion des ressources humaines des collectivités publiques. La mobilité apparaît bien comme un élément clé de ce dispositif puisque le rapport recommande aux agents de « diversifier, d'abord dans leur intérêt personnel, leurs parcours professionnels, grâce à une mobilité accrue pour anticiper les besoins en évolution constante de la population et du pays dans son ensemble et y répondre au mieux en permanence »<sup>9</sup>.

En 2012, à l'occasion de la Grande conférence sociale, six priorités sont inscrites à l'agenda social de la fonction publique : « réformer avec les agents », les « droits et moyens syndicaux », « l'exemplarité des employeurs », « les

---

<sup>5</sup> *Ibid.* p.153

<sup>6</sup> Cartier Marie et Join-Lambert Odile. « Promotions et migrations administratives : histoire, ethnographie, approches croisées. Introduction au numéro », *Travail et emploi* [en ligne], n°127, 2011, p.53-66 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2011-3.htm>>

<sup>7</sup> Silicani Jean-Ludovic. *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, France, Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique ; Secrétariat d'État à la fonction publique [en ligne], avril 2008, La documentation française, 240 p. [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000231/>> p.99

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> *Ibid.*

conditions de vie au travail », les « parcours professionnels » et enfin la « mobilité, les carrières et les rémunérations ». Concernant ce dernier point, l'ambition est d'engager une nouvelle phase de « modernisation » en insistant sur les points suivants :

- réaffirmer l'unité de la fonction publique par une plus grande harmonisation des parcours professionnels et des carrières entre les trois versants ;

- améliorer la mobilité des fonctionnaires dans et entre les trois versants de la fonction publique ;

- simplifier et alléger la gestion statutaire, devenue complexe, lourde et peu déconcentrée, pour donner une place accrue à une gestion qualitative et personnalisée des agents, permettant le développement des parcours de carrière et des qualifications.<sup>10</sup>

C'est dans cette perspective que s'inscrit le rapport de Bernard Pêcheur sur l'avenir de la fonction publique<sup>11</sup> qui sert de base aux réunions de concertation entre les organisations syndicales et les représentants des employeurs publics. Les préconisations du rapport sont principalement : la mise en place d'une prospective de l'emploi public, une bourse commune de l'emploi public, l'élaboration de cadres professionnels communs pour certaines professions « transfonctions publiques », la relance de la politique de fusion de corps et une réflexion sur les structures de carrière.

On comprend bien que la volonté de développer la mobilité des fonctionnaires est un des axes essentiels des réformes en cours dans la fonction publique. Les responsables font en effet l'analyse que la diversité du parcours professionnel et la connaissance des différents contextes de travail enrichissent les compétences et favorisent l'adaptabilité.

De plus, différentes réformes (RGPP puis Modernisation de l'Action Publique au niveau de l'État, réformes territoriales) ont conduit à des suppressions, restructurations et transferts de service qui ont donné une acuité particulière à la question de la mobilité.

### **I.1.b. Les évolutions législatives**

Avant les lois de décentralisation, les agents travaillant en collectivité territoriale relevaient de statuts locaux « impropres à garantir aux agents un déroulement de carrière homogène pour ceux qui auraient été tentés par la mobilité »<sup>12</sup>. Il existait, comme le résume Bruno Malhey, « une infinité de statuts locaux » plutôt qu'« un statut local » unique et homogène.

En revanche, le Statut général de la Fonction publique garantit la mobilité entre les trois fonctions publiques. L'article 14 de la loi du 13 juillet 1983 stipule :

---

<sup>10</sup> Ministère de la fonction publique de la réforme de l'État et de la décentralisation. *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique politiques et pratiques de ressources humaines : faits et chiffres / Ministère de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique* [en ligne], édition 2013 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/fonction-publique-faits-et-chiffres-0>>. p.55

<sup>11</sup> Pêcheur Bernard. *Rapport à Monsieur le Premier ministre sur la fonction publique* [en ligne], octobre 2013 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web <<http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapports-missionnes/rapport-Pecheur-2013.pdf>>

<sup>12</sup> Malhey Bruno. « Fonction publique territoriale : genèse et évolution », *Les Cahiers de la fonction publique*. Dossier « Les 30 ans du statut général de la fonction publique », n°329, janvier-février 2013.

L'accès des fonctionnaires de l'État, des fonctionnaires territoriaux et des fonctionnaires hospitaliers aux deux autres fonctions publiques, ainsi que leur mobilité au sein de chacune de ces trois fonctions publiques, constituent une des garanties fondamentales de leur carrière.<sup>13</sup>

Ainsi, en théorie, la mobilité au sein de la fonction publique a toujours été possible et été mise en œuvre via un détachement hors du corps d'appartenance, une mise à disposition ou une disponibilité pour une mobilité dans le secteur privé.

Mais surtout le Statut général instaure le principe de séparation du grade et de l'emploi<sup>14</sup>. Ce principe de la fonction publique de carrière (par opposition à la fonction publique d'emploi au sein de laquelle un fonctionnaire est attaché à un poste) permet et facilite la mobilité puisque le fonctionnaire n'est titulaire que de son grade.

Malgré les garanties du Statut général, plusieurs éléments ont entravé la mobilité dans la fonction publique. La loi 87-529 du 13 juillet 1987 a ainsi remplacé dans la fonction publique territoriale « les corps » par les « cadres d'emplois » et a par conséquent supprimé la comparabilité des corps ainsi que le principe d'accès direct des fonctionnaires d'une fonction publique à l'autre.

Le mouvement de fusion des corps entrepris depuis 2005 dans la fonction publique d'État tend à résoudre ces freins et faciliter les mobilités. Néanmoins on compte encore 55 cadres d'emplois et 327 corps.

De plus, la loi du 2 février 2007 de modernisation de la Fonction publique a modifié le statut des fonctionnaires pour inscrire la mise à disposition, au côté du détachement, comme modalité de mobilité entre fonctions publiques. Elle permet également le cumul temporaire de gestion d'entreprise et du statut de fonctionnaire et réduit les délais d'incompatibilité pour certaines fonctions.

Enfin c'est la loi du 3 août 2009 qui marque une avancée législative majeure dans ce domaine. Inspirée par les concertations menées en 2007 dans le cadre de la Conférence sociale, elle entend lever les obstacles juridiques et statutaires à la mobilité, créer les conditions qui permettent d'assurer la continuité et l'adaptation au service public et offrir des outils (notamment financiers) pour encourager la mobilité. On peut citer comme axes principaux : le droit au départ, la suppression des obstacles juridiques au détachement et à l'intégration entre corps et cadres d'emplois de même catégorie et de même niveau, le droit à l'intégration au-delà d'une durée de cinq ans en détachement, l'intégration directe sans détachement préalable, la prise en compte des promotions et avantages acquis en détachement, la possibilité de cumul d'emplois inter-fonctions publiques.

### **I.1.c. Une mobilité encouragée**

Parallèlement à ces évolutions législatives, des outils ont été développés pour encourager la mobilité. De plus, la promotion de la mobilité est relayée activement dans la presse professionnelle.

#### ***- Les dispositifs d'accompagnement***

À partir de 2008-2009, la fonction de conseiller en mobilité-carrière a représenté une avancée en matière d'accompagnement des parcours professionnels.

---

<sup>13</sup> Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires ; dite loi Le Pors.

<sup>14</sup> On trouvera à la fin de ce mémoire d'étude un glossaire qui précise certains termes statutaires.

Cette fonction s'est développée dans les ministères, au plan de l'administration centrale et dans les services déconcentrés. Ils assurent les missions d'accompagnement personnalisé des parcours professionnels, de la mobilité choisie (fonctionnelle ou géographique), des bilans de carrière ou des fonctions de conseil interne en organisation. Les conseillers en mobilité existent aussi dans les collectivités territoriales mais ils restent essentiellement en charge du suivi des mobilités contraintes (reclassements pour inaptitude physique par exemple) et œuvrent moins dans l'accompagnement des mobilités choisies.

Les délégations régionales du CNFPT ont bâti de nombreux dispositifs pour accompagner ces problématiques en tenant compte de la diversité des situations de mobilité (choisie ou subie)<sup>15</sup>. Des ateliers « mobilité » permettent par exemple d'accompagner des personnes ayant déjà validé un nouveau projet professionnel et les aident à mieux maîtriser les outils de recherche d'emploi. L'atelier « construire son projet professionnel » s'adresse quant à lui aux agents désireux de mener à bien un projet d'évolution professionnelle réaliste et pertinent en tenant compte leurs motivations, de leur potentiel et des particularités de la fonction publique. Enfin d'autres dispositifs relèvent de la mobilité préventive pour les agents en reclassement ou inaptitude, avec des ateliers de reconversion professionnelle.

Les INSET ont développé des dispositifs spécifiques pour les cadres A. L'offre de formation relative à la question de la mobilité professionnelle a évolué dans le catalogue de formation : « école de la mobilité » en 2006-2007, « accompagnement de sa trajectoire professionnelle » en 2010, « pilotage de sa trajectoire professionnelle » dans le catalogue 2015. Comme le souligne Delphine Vermersch, conseillère-formation à l'INSET de Dunkerque, « ces propositions de formation se sont étoffées dans le temps »<sup>16</sup> : l'école de la mobilité se présentait sous la forme d'un module unique, tandis que l'atelier de mobilité est aujourd'hui un itinéraire de formation complet. Ainsi, en 6 jours, il propose de soutenir le cadre dans la construction et la formulation de son projet. Il est complété par des modules d'accompagnement (bilan d'étape, bilan managérial) et par des modules pratiques (mise en valeur de son CV, formation en semi-collectif avec un juriste sur les éléments statutaires de la mobilité, formation pour accroître son efficacité en entretien). Consultante au sein du cabinet Inoveoz, Dominique Nadir intervient dans ce dispositif. Elle éclaire l'esprit qui anime ces ateliers.

*On cherche à travailler sur les freins statutaires, psychologiques, matériels. L'objectif est d'avoir un espace pour les formaliser et les formuler. Le dispositif offre un temps et un cadre qui permet aux territoriaux de réfléchir en toute confidentialité. On essaie de ne pas être en posture haute, dogmatique, de « sachant » où le cadre écouterait la bonne parole sur le parcours professionnel. On lui donne les moyens, par des outils ou des échanges, d'élaborer sa propre réflexion.*

*La spécificité de ces modules est que l'on s'intéresse au projet de vie, pas uniquement à la dimension professionnelle. Les bilans de compétences purs négligent les freins, les difficultés et les projections de sorte que le projet est construit, certes, mais il n'est pas mis en adéquation avec la réalité. Dans ce dispositif, on travaille le « pourquoi », le « pour quoi » et le « comment ».*  
[Consultante-formatrice]

---

<sup>15</sup> Entretien avec Florence Côte, conseillère-formation « accompagnement des parcours professionnels », CNFPT Rhône Alpes – Lyon. Par ailleurs, les formations proposées par le CNFPT sont consultables sur le Web : [www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr)

<sup>16</sup> Entretien avec Delphine Vermersch, conseillère-formation « domaine GRH – mobilité », INSET Dunkerque.

Enfin le CNFPT met également en place des dispositifs d'urgence pour les cadres qui perdent leur poste dans le cadre des emplois fonctionnels.

- *La reconnaissance des acquis professionnels*

De plus, la mobilité des fonctionnaires est désormais prise en compte dans les procédures de recrutement comme à l'occasion des promotions : les acquis de l'expérience professionnelle sont mentionnés, avec la valeur professionnelle, dans les critères d'avancement de grade et de changement de corps. Cela s'est concrétisé par la mise en place d'un nouveau type d'épreuve dans les concours en 2007 : la Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP). Cette épreuve substitue en quelque sorte aux savoirs académiques, la reconnaissance des compétences acquises, soit par la formation, soit par l'expérience, et permet de valoriser les parcours et les mobilités notamment pour permettre aux agents d'accéder à des postes de niveau supérieur ou à d'autres métiers. Un rapport de l'IGB consacré aux profils de carrière des directeurs de bibliothèque souligne ainsi l'intérêt de l'épreuve de motivation professionnelle qui « prenant en compte la richesse des parcours antérieurs, a précisément pour objet de favoriser l'ouverture »<sup>17</sup>.

- *Un écho favorable dans la presse professionnelle*

Il est intéressant de voir que la mobilité fait l'objet d'écrits réguliers dans la littérature professionnelle. Un dépouillement de la presse professionnelle de la fonction publique territoriale sur la période 2011-2014 nous a permis de comprendre de quelle manière cette question de la mobilité est abordée<sup>18</sup>.

Sur la période 2012-2014, 50 articles concernant explicitement la mobilité ont été publiés dans les trois titres principaux de la presse de la fonction publique territoriale (*La Gazette des communes*, *La Lettre du cadre territorial* et *Emploipublic.fr*). On peut dire que deux thèmes ressortent de la lecture de ces articles. D'une part, la mobilité est abordée en lien avec les évolutions législatives (réformes territoriales ou réflexion sur le statut). D'autre part, la mobilité est traitée d'un point de vue pratique. Présentée comme une manière d'« être acteur de sa carrière » dans une logique de « gagnant gagnant », de nombreux articles proposent des outils pour mettre en œuvre une mobilité. Enfin quelques articles traitent de problématiques de mobilités spécifiques : la mobilité pour les emplois fonctionnels, les reclassements pour raison de santé, la mobilité de la fonction publique territoriale à la fonction publique hospitalière.

Par ailleurs, au-delà de la presse professionnelle, il est intéressant de voir que les publications consacrées à la mobilité se sont développées. Là encore il s'agit essentiellement de livres pratiques qui proposent des auto-bilans de carrière, des méthodologies pour construire son CV, analyser des offres d'emploi, y répondre, préparer un entretien. Ces outils se revendiquent souvent comme étant adaptés à la variété des situations qui peuvent provoquer une mobilité tout en restant bien spécifiques au contexte de la fonction publique.

---

<sup>17</sup> Lecoq Benoît. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque », *Rapport 2009-019 de l'Inspection générale des bibliothèques* [en ligne], novembre 2009 [consulté le 1er novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48084-les-profil-de-carriere-des-directeurs-de-bibliotheque.pdf>> p.53

<sup>18</sup> Cf. annexe 5

Vous envisagez une mobilité mais c'est un projet assez vague [...] vous avez démarré votre projet et vous commencez à faire acte de candidature à des offres [...] vous n'avez rien projeté mais la décision de fermeture de votre service est prise et une cellule de reclassement vous a déjà sollicité pour obtenir votre CV ; les choses se précipitent ; votre mobilité est subie [...] vous n'aviez pas vraiment de projet mais un changement se profile...<sup>19</sup>

## **I.2. LA MOBILITE : UNE QUESTION D'ACTUALITE EN BIBLIOTHEQUE**

La mobilité est une question d'actualité dans la fonction publique dans son ensemble mais les bibliothèques sont également concernées de manière spécifique. Les transformations du paysage institutionnel local suite aux réformes territoriales ont eu une incidence particulière sur la mobilité des personnels. De plus, c'est aussi le bouleversement du paysage culturel qui a rendu la mobilité souhaitable dans les bibliothèques.

### **I.2.a. Les différents mouvements de décentralisation**

L'acte I de la décentralisation (porté par Gaston Defferre en 1982) et l'acte II (porté par Jean-Pierre Raffarin en 2003) ont transféré de nombreuses compétences aux collectivités. Ce transfert de pouvoirs s'est accompagné de transfert de personnels de l'État et a profondément bouleversé les ressources humaines des collectivités.

#### **- *La territorialisation des Bibliothèques Centrales de Prêt***

Le transfert des BCP aux départements le 1<sup>er</sup> janvier 1986 puis la création de la filière culturelle territoriale le 4 septembre 1991 sont un bouleversement majeur. Les BCP se voient engagées dans un mouvement de « territorialisation » qui modifie radicalement le bassin de mobilité professionnelle de leurs personnels<sup>20</sup>. Dominique Lahary a montré dans plusieurs articles les différentes formes de cette mobilité induite par la décentralisation : il analyse en particulier les mouvements de « flux » et de « reflux » des agents<sup>21</sup>.

Les personnels de l'État, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1994, avaient trois choix possibles : la réintégration dans un service de l'État, le détachement, le maintien de la mise à disposition (néanmoins cette possibilité a été supprimée avec la loi Hoeffel du 27 décembre 1994). Beaucoup de ces personnels (les conservateurs en particulier) ont opté pour rejoindre des services de l'État. Dominique Lahary note que ce mouvement de « reflux » s'est opéré sur plusieurs années : aujourd'hui, il ne reste aucun conservateur d'État à la tête d'une BDP (ex-BCP). Les autres

---

<sup>19</sup> Perrin-Van Hille Chantal. *Réussir sa mobilité dans la fonction publique*, La Documentation française, coll. Formation Administration Concours, 2011, 137 p.

<sup>20</sup> Lahary Dominique. « Vie et aventures du millefeuille statutaire ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 2, 2010 [consulté le 02 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/c/consulter/bbf-2010-02-0013-003>>

<sup>21</sup> Lahary Dominique. « BDP & FPT : Des bibliothèques décentralisées par la fonction... publique », *Journée d'étude ADBDP* [en ligne], 2006 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article740>>

personnels départementaux ont quant à eux été intégrés dans la fonction publique territoriale.

La mobilité induite par le transfert des BCP aux départements n'a pas concerné que les personnels d'État en poste. En effet, du fait des départs mais aussi des créations de postes, les BDP ont accueilli de très nombreux fonctionnaires territoriaux par mutation d'agents des communes. Dominique Lahary souligne les conséquences de ce changement de tutelle et d'échelle pour les bibliothécaires.

On va assister à un changement radical du bassin de mobilité. Le personnel d'État des BCP évoluait dans un univers où dominaient les bibliothèques universitaires et la Bibliothèque nationale, à quoi s'ajoutaient la BPI, les postes de conservateurs des bibliothèques municipales classées et divers établissements spécialisés. Dans leur nouveau bassin, les BDP côtoient les bibliothèques municipales, et plus généralement l'ensemble des collectivités territoriales, conseil généraux compris. L'élargissement de ce bassin n'a pas été sans conséquences sur les ressources humaines, les identités et valeurs professionnelles, les représentations et les pratiques. Pour l'essentiel, nous avons assisté en quinze ans à une spectaculaire BMisation des BDP.<sup>22</sup>

Entre autres éléments de changement dans les ressources humaines et les identités professionnelles, la territorialisation des BDP s'accompagne d'une diversification des cadres d'emplois et des statuts des personnels. Cette évolution a été source de vives tensions. Les statuts de l'Association des directeurs des bibliothèques départementales de prêt empêchent à cette époque que les directeurs qui ne seraient pas conservateurs adhèrent à l'association. De plus, l'Association prévoit alors d'engager des recours juridiques contre les conseils généraux qui auraient recruté des directeurs d'autres filières. Les statuts n'ont été remodifiés que le 29 mars 2001. Désormais « peuvent adhérer comme membres de l'Association les personnels nommés par leur tutelle à la direction des Bibliothèques Départementales de Prêt ».

En 2006, Dominique Lahary dressait une typologie du personnel des BDP à l'issue de ces 15 années, de « flux » et de « reflux » :

les aborigènes, c'est-à-dire ceux qui étaient personnels d'État et qui le sont restés

les aborigènes assimilés, qui ont opté pour la fonction publique territoriale

les immigrants, venus des communes

les sabras, qui n'ont connu que la BDP

les nouveaux immigrants, venus de l'État par détachement et qui n'ont évidemment pas du tout la même histoire que les aborigènes

les mutants locaux enfin, venus d'autres services du conseil général, parfois pour occuper le poste de direction<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> *Ibid.*

## - *Les réformes territoriales et le développement des réseaux intercommunaux*

Le principe d'une coopération intercommunale n'est pas récent. Dès 1955, un décret autorise la création de syndicats mixtes associant communes et personnes morales de droit public et les ordonnances du 5 janvier 1959 créent des syndicats mixtes (à vocation unique ou multiple). Néanmoins ce sont des lois plus récentes qui ont fait progresser l'intercommunalité et ont contribué à installer la culture dans les compétences communautaires.

La loi n°99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale (dite loi Chevènement) a encouragé et simplifié le paysage communautaire. Elle engage les intercommunalités dans la voie de la culture, qui ont bien souvent opté pour la compétence optionnelle « Construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire » (pour les communautés d'agglomération).

Ensuite la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales (dite loi LRL ou Raffarin) définit les dispositifs de fusion des EPCI. Elle fixe l'obligation de procéder à la définition de l'intérêt communautaire dans les deux ans qui suivent le transfert de compétences optionnelles (par exemple pour la gestion des équipements sportifs et culturels).

L'étude publiée en 2008 à l'initiative de l'Observatoire des politiques culturelles met en valeur quelques conclusions fortes, en particulier le fait que « les intercommunalités françaises se sont massivement prononcées pour une responsabilité communautaire en matière de culture »<sup>24</sup> (deux tiers des EPCI exactement). Plus particulièrement, la lecture publique est en tête des compétences transférées. Elle représente en effet 42% du nombre total d'équipements culturels intercommunaux.<sup>25</sup>

Néanmoins ce fait général ne doit pas masquer une grande diversité de situations, dans les motivations qui président au regroupement intercommunal tout d'abord.

L'intercommunalité exprime aussi des accords politiques aux finalités autant offensives (créer des espaces de coopération où se déploiera un projet global de territoire) que défensives (se protéger de « voisins » menaçants ou de collectivités jugées trop interventionnistes – département ou région).<sup>26</sup>

De plus, les projets mis en œuvre sont d'une grande diversité, comme le soulignait Bertrand Calenge suite à une étude conduite en Rhône-Alpes<sup>27</sup> qui distingue les intercommunalités « absolue » (la création d'une bibliothèque intercommunale par quelques communes), « alibi » (une bibliothèque jusque là communale est déclarée intercommunale), « factice » (la création d'une entité administrative unique mais tout en laissant à chaque site ses personnels et sa

---

<sup>24</sup> Négrier Emmanuel, Préau Julien et Teillet Philippe. *Intercommunalités : le temps de la culture*, Grenoble, éd. de l'OPC, 2008, 280 p.

<sup>25</sup> Peyre Françoise. « La bibliothèque à l'heure de l'intercommunalité ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 4, 2006 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-04-0077-003>>

<sup>26</sup> Teillet Philippe. « Les politiques culturelles dans le mouvement intercommunal ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 2, 2010 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0009-002>>

<sup>27</sup> Calenge Bertrand. « L'intercommunalité : quelles réalités ? » [en ligne], carnet de notes [blog], 2 décembre 2009 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <http://bccn.wordpress.com/2009/12/02/lintercommunalite-queelles-realites/>

politique propre), « fonctionnelle » (une mise en commun de certaines fonctions ou services, par exemple le catalogue ou une carte d'emprunteur unique, tout en conservant les services de chaque bibliothèque).

Quand il s'agit de la mise en place d'une authentique intercommunalité (ou d'une intercommunalité « absolue » pour reprendre le terme de Bertrand Calenge), il s'agit d'un bouleversement presque comparable au transfert des BCP aux départements, tant il modifie le bassin de mobilité de l'agent. Il n'implique certes pas une intégration à un autre versant de la fonction publique mais il conduit l'agent à changer de collectivité, de tutelle, d'échelle de territoire, voire de régimes indemnitaires ou de conditions de travail. Nous verrons plus tard dans notre étude combien ces mobilités contraintes peuvent être anxiogènes pour les agents et interrogent brutalement leurs pratiques professionnelles. Cette nouvelle organisation peut impliquer en particulier une mutualisation de certaines tâches de travail interne (acquisition, traitement des documents) ce qui a une forte incidence sur le quotidien. De même, le regroupement intercommunal peut impliquer une organisation de l'action culturelle ou de l'informatique documentaire en réseau. Ce changement d'échelle bouleverse aussi la gouvernance des établissements. Pour les cadres, comme le souligne le rapport de l'IGB consacré à l'avenir des emplois en bibliothèque, « il convient de prendre conscience des aspects stratégiques de la gestion des bibliothèques et de la documentation, [...] de renforcer [leurs] compétences en termes de management et de stratégie »<sup>28</sup>. Aussi n'est-ce pas simplement le cadre d'intervention qui évolue avec la réforme territoriale mais bien, très concrètement, le métier lui-même.

#### - *Quelles conséquences de l'acte III de la décentralisation ?*

Les nouvelles réformes territoriales en discussion s'inscrivent dans le même mouvement. La création de métropoles en particulier sera sans doute une nouvelle forme de mobilité radicale : l'incertitude demeure encore quant à la forme et aux incidences précises pour les bibliothèques et personnels de ces territoires (suppression des BDP ? Dissolution des réseaux intercommunaux de lecture publique dans les métropoles ?).

### **I.2.b. Nouveaux services, bouleversement du paysage culturel : « s'adapter ou mourir »<sup>29</sup>**

Les évolutions de la profession provoquent également une forme de mobilité professionnelle. Que l'on songe aux nouveaux services, au rapport aux usagers, à la nature des collections ou à la manière de les diffuser, tout cela a modifié de manière considérable les frontières du métier. Cette nécessité d'investir des activités parfois éloignées du cœur de métier réclame des professionnels qu'ils se forment, acquièrent de nouvelles compétences, changent de poste, voire recrutent à leur côté de nouveaux profils. Inversement des compétences sont désormais en train de devenir obsolètes.

---

<sup>28</sup> Carbone Pierre, Claud Joëlle, Lecoq Benoît et Micol Charles. « Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives », *Rapport 2012-020 de l'Inspection générale des Bibliothèques* [en ligne], mars 2013 [consulté le 1er novembre 2014]. Disponible sur le Web : < [http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels\\_emplois\\_dans\\_les\\_bibliotheques\\_Etat\\_des\\_lieux\\_et\\_perspectives\\_247203.pdf](http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf) > p.44

<sup>29</sup> Desrichard Yves. « L'adversaire ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 4, 2012 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0001-001>>

## - *Accueil contre gestion matérielle*

Aujourd'hui l'équipement des documents et le catalogage ne sont plus le cœur du métier. Il convient donc de limiter leur importance dans le travail quotidien (voire d'externaliser ces missions comme le suggère un rapport de l'IGB consacré à l'emploi en bibliothèque) afin de recentrer le travail des bibliothécaires sur les missions d'accueil.

La répartition du temps de travail entre « front office », ce que les personnels des bibliothèques ont coutume de désigner par l'expression « service public », et « back office » ou travail interne, est symbolique du centre de gravité de l'activité professionnelle : les collections ou les publics. De manière traditionnelle, on peut considérer que jusqu'à une date récente, [...] ce sont les collections qui ont été au centre de cette activité : choix et traitement des ouvrages, constitution des catalogues, conservation des collections.<sup>30</sup>

Ce sont bien les fonctions d'accueil qui sont amenées à être renforcées et la gestion matérielle qui est amenée à reculer<sup>31</sup>. On mesure l'incidence d'une telle évolution sur les fiches de postes et les organigrammes. En 2005, la bibliothèque de Brest comptait 17 postes pour l'équipement et la reliure contre 13 aujourd'hui<sup>32</sup>. Arguant de l'évolution du métier et des services, la bibliothèque a pu obtenir la requalification de deux postes de relieur en postes de bibliothécaire.

La bibliothèque municipale de Lyon est elle aussi engagée dans un travail de requalification des postes à une grande échelle. Constatant la problématique très forte de divergences entre les catégories et les emplois (« les C qui font un travail de B »), cette étude d'envergure doit permettre de définir le nombre de cadres A, B et C nécessaires pour le service. Ce travail est en cours mais il semble que de nombreux postes de catégorie C devront être requalifiés en catégorie B pour tenir compte des évolutions du service et du métier : l'orientation vers le public, la mise en place d'automates de prêt qui fait diminuer le nombre d'agents nécessaires pour le simple prêt et retour, au profit de médiateurs.

De fait, l'automatisation du prêt et du retour via la RFID est l'exemple même de ces mutations du métier qui se traduisent très concrètement dans le quotidien : réorganisation des espaces, des missions, de l'accueil, du positionnement du bibliothécaire face au public.

Cette importance accordée à l'accueil du public (plutôt qu'aux collections) se traduit également par la nécessité de compétences spécifiques et, note le rapport de l'IGB consacré aux emplois en bibliothèque, d'ouvrir les bibliothèques aux personnes d'autres filières de la fonction publique territoriale : administrative, animation, sociale et technique.

On trouve, de fait, de plus en plus souvent dans les établissements, à côté des membres de la filière bibliothèques, des médiateurs habitués à travailler dans le secteur social, des agents de médiation et de prévention

---

<sup>30</sup> Carbone Pierre, Claud Joëlle, Lecoq Benoît et Micol Charles. « Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives », *Rapport 2012-020 de l'Inspection générale des Bibliothèques*. Op. cit. p.45

<sup>31</sup> Fauconnet Cécile. « Faut-il encore des bibliothécaires ? », *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 4, 2012 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0073-006>>

<sup>32</sup> Rapport d'activité de la bibliothèque de Brest [en ligne] 2005, p.9 [consulté le 01 novembre 2014], disponible sur le Web : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/2076-bibliotheque-municipale-de-brest-rapport-d-activites-2005.pdf>> et rapport 2013, p.1, disponible sur le Web : <<https://applications002.brest-metropole-oceane.fr/VIPBI21/Interliigo.web.Front/UploadFiles/publications/8264/Biblio%C3%A8que%20municipale%20rapport%202013.pdf.V11.aspx>>

pour gérer l'afflux de publics très divers dans les établissements, [...] des médiateurs familiers de l'action culturelle.<sup>33</sup>

#### - *Nouveaux supports, nouveaux services, nouveaux métiers*

Comme le note Laurence Tarin, l'arrivée des sciences de l'information et des nouvelles technologies de l'information et de la communication à partir du début des années 1980, entraîne une redéfinition du métier. Plus précisément, il s'opère un glissement dans l'identification des compétences des bibliothécaires.

Tout cela a conduit les bibliothécaires à identifier leurs compétences à la maîtrise de techniques qui ne sont plus, du moins plus uniquement, celles du catalogage et de l'indexation, même si elles n'en restent pas moins des techniques.<sup>34</sup>

L'extension du numérique modifie le métier traditionnel du bibliothécaire non seulement en ce qui concerne le traitement documentaire mais aussi le rapport aux usagers et les services.

Les bibliothèques connaissent une profonde mutation, porteuse d'avenir. Le numérique modifie profondément l'équilibre actuel entre imprimé et électronique comme les rapports avec les usagers, et oriente les outils et les services vers la production et la gestion de contenus en direction de publics-cible.<sup>35</sup>

Cette mutation se traduit par un changement de conception des équipements (des *learning centers*) mais aussi une évolution des métiers réorientés autour de la veille, de la gestion de contenus et de l'animation de communautés : médiateur numérique, webmestre, *community manager*, curateur de données.

De nouvelles offres ont également fait leur entrée en bibliothèque (comme le jeu) et appellent également de nouveaux professionnels (ludothécaires, médiateurs).

#### - *De la polyvalence avant toute chose*

Au-delà de nouvelles compétences spécifiques qui apparaissent nécessaires en bibliothèque, c'est de plus en plus la polyvalence qui est prônée.

Pour les cadres et les directeurs, cette attente s'exprime via la notion de chef de projet et les compétences à la fois humaines et professionnelles qui lui sont liées.

À mi-chemin des savoir-faire et des savoir-être semble apparaître la notion de polyvalence qui s'appuie sur une adaptabilité professionnelle et humaine.<sup>36</sup>

On attend désormais aussi une plus grande polyvalence des autres personnels. La contraction des ressources financières en particulier rend indispensable cette évolution pour assurer un accueil élargi.

---

<sup>33</sup> Carbone Pierre, Claud Joëlle, Lecoq Benoît et Micol Charles. « Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives », *Rapport 2012-020 de l'Inspection générale des Bibliothèques*. Op. cit. p.49

<sup>34</sup> Tarin Laurence. « L'évolution du métier de bibliothécaire : une identité professionnelle à multiples facettes » in Le Saux Anne-Marie et Bertrand Anne-Marie (dir.). *Regards sur un demi-siècle, cinquantième du Bulletin des bibliothèques de France*. Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2006, p.145

<sup>35</sup> Carbone Pierre, Claud Joëlle, Lecoq Benoît et Micol Charles. « Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives », *Rapport 2012-020 de l'Inspection générale des Bibliothèques*. Op. cit. p.57

<sup>36</sup> *Ibid.* p.42

On ne résoudra pas les problèmes d'extension des horaires d'ouverture sans décloisonnement des services et des agents : un bibliothécaire qui travaille en section adultes doit pouvoir assurer à l'occasion des services en section jeunesse, un discothécaire doit pouvoir prêter main forte à l'accueil général, un agent de la centrale doit considérer comme normal de travailler quelques heures dans une bibliothèque de quartier, et inversement.<sup>37</sup>

Néanmoins ce qui apparaît nécessaire du point de vue de l'organisation est loin de faire l'unanimité des personnels. L'injonction à la polyvalence heurte précisément l'identité professionnelle de nombreux bibliothécaires (en particulier les bibliothécaires spécialisés). Différents blogs et listes de discussion font écho de ce hiatus. On trouve ainsi sur le site de l'ACIM un article pour le moins critique consacré à la polyvalence. Il date, soulignons-le, de 2002.

La polyvalence n'est pas une chose souhaitable pour l'exercice de notre métier. Si on connaît tout, on ne connaît rien. Qui peut prétendre exceller en tout ? Même si en tant que médiateur, on doit être en mesure de renseigner un lecteur, est-on capable d'orienter dans tous les domaines un usager sur autre chose qu'une demande précise ? Il s'agit souvent de gérer une pénurie de personnel et un gel des embauches, notamment lors d'ouverture de sections multimédias. Par ailleurs, la polyvalence ne paraît pas un bon moyen pour entretenir la motivation des bibliothécaires. La polyvalence induit une forme d'interchangeabilité entre individus et nous transforme en caissière de supermarché.<sup>38</sup>

Plus récemment, en l'été 2013, la question de la polyvalence a été l'occasion d'échanges nombreux sur la liste de discussion [discothecaires.fr](http://discothecaires.fr)<sup>39</sup>. À la lecture des commentaires, on note que la pratique de la polyvalence se généralise (souvent à l'occasion de la mise en place d'un prêt centralisé ou automatisé). Même si la polyvalence continue de susciter des inquiétudes ou des réticences, elle a progressé dans les mœurs professionnelles. Les discothécaires qui s'expriment ne la rejettent plus en bloc et soulignent plutôt qu'il est bon de « s'ouvrir aux compétences et aux savoirs des collègues d'autres fonds et d'autres sections » tout en conservant une base minimale pour préserver la cohérence du travail effectué.

### I.3. UNE REALITE ENCORE MARGINALE

Les données quantitatives concernant la mobilité dans la fonction publique en général et dans les bibliothèques en particulier sont lacunaires. Comme le souligne l'étude conduite par l'Observatoire social territorial, la mobilité des agents de la fonction publique présente de multiples facettes et « rend complexe la possibilité d'avoir une vision statistique globale des mobilités »<sup>40</sup>. Les données du Système d'information sur les agents des services publics (SIASP) ou les rapports de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) ne couvrent que les champs des mobilités inter-fonctions publiques (État, territoriale, hospitalière), géographiques (mais au sens du département donc une mobilité intra-

---

<sup>37</sup> *Ibid.* p.49

<sup>38</sup> ACIM. *Bibliothécaire musical et polyvalence* [en ligne] billet de blog du 26 janvier 2002 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.acim.asso.fr/2002/01/bibliothecaire-musical-et-polyvalence/>>

<sup>39</sup> Pic Michèle. « Polyvalence » [en ligne] message sur la liste de discussion, juillet 2014 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <[http://listes.ircam.fr/wws/arc/discothecaires\\_fr/2014-07/](http://listes.ircam.fr/wws/arc/discothecaires_fr/2014-07/)>

<sup>40</sup> MNT, CNFPT, AATF. « Guide managérial : les mobilités un levier de management ». *Les cahiers de l'Observatoire social territorial*, op. cit. p.87

départementale n'est pas comptée comme une mobilité), inter-employeurs publics, catégorielle (catégories A, B, C). Ainsi nous n'avons aucune donnée sur les mobilités fonctionnelles (changement de poste) ou sur le changement de lieu de travail (au sein d'une même collectivité ou au sein d'un même département).

Nous proposons donc de rendre compte de la nature des mobilités observées dans la fonction publique en général avant d'interroger la spécificité de la fonction publique territoriale. Enfin nous nous intéresserons aux données concernant les bibliothèques.

### **I.3.a. Une fonction publique peu mobile en général**

L'étude de la Direction de l'Animation de la Recherche et des Études statistiques (DARES) consacrée à la mobilité entre métiers<sup>41</sup> rappelle que le passage d'un métier à l'autre est un événement courant. Ainsi 30% des personnes en emploi en 1998 avaient évolué vers un autre métier en 2003. Néanmoins cette mobilité dépend souvent du métier exercé : dans certains métiers la mobilité est rare quand elle est fréquente dans d'autres. Certains secteurs se distinguent par la stabilité de leur personnel : des métiers d'indépendants (agriculteurs, restaurateurs), des métiers en haut de l'échelle de la mobilité interne (cadres de banques), des métiers aux compétences spécifiques (coiffeurs, bouchers, conducteurs d'engins...) ou des métiers dont l'accès est réglementé c'est-à-dire soumis à quota (comme la santé par exemple) ou conditionné à un concours (la fonction publique).

Pour les fonctionnaires, la mobilité entre métiers est rare mais l'étude souligne que certaines catégories sont amenées à changer régulièrement de postes ou de fonctions : 24% des enseignants, 43% des policiers, militaires et pompiers ont connu une mobilité dans les 5 années considérées.

De plus, la fonction publique permet une forte mobilité au sein du même domaine professionnel. La mobilité quant au statut a concerné 3,8% des salariés de la fonction publique entre 2010 et 2011. La moitié de ces salariés sont devenus des agents titulaires en 2011<sup>42</sup>. Le changement de statut est fortement corrélé à l'âge, quel que soit le statut de départ : il est plus fréquent avant 30 ans et décroît avec l'avancée en âge. Par ailleurs, les agents de catégorie B sont les plus concernés par la mobilité catégorielle : 12,4% ont changé de catégorie hiérarchique contre 1,2% des agents de catégorie C et 0,6 % des catégories A<sup>43</sup>.

Si la mobilité catégorielle n'est pas négligeable, la mobilité inter-versants de la fonction publique est en revanche anecdotique. Sur les 3,6 millions d'agents que compte la fonction publique, seuls 6 100 agents sont passés d'un versant de la fonction publique à un autre (0,2%)<sup>44</sup>. Cette mobilité est plus forte au départ de la fonction publique hospitalière (0,3%) et de la fonction publique territoriale (0,2%) qu'au départ de la fonction publique de l'État (0,1 %). Au sein de la FPE, ce sont

---

<sup>41</sup> DARES, *La mobilité entre métiers, Premières synthèses* [en ligne], n°05-3, janvier 2009 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2009.01-05.3-2.pdf>>

<sup>42</sup> Ministère de la fonction publique de la réforme de l'État et de la décentralisation. *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Politiques et pratiques de ressources humaines : faits et chiffres* / Ministère de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique [en ligne], édition 2013 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/fonction-publique-faits-et-chiffres-0>> p.235

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> Ministère de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique. *Mobilités inter-versants de la fonction publique des agents titulaires civils, résultats 2010-2011* [en ligne], mars 2014 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <[http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/point\\_stat/Point\\_Stat\\_mobilite\\_2010-11.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/point_stat/Point_Stat_mobilite_2010-11.pdf)>

les agents de catégorie C qui ont le plus fréquemment changé de versant d'employeur public. Dans la FPH comme dans la FPT, ce sont les agents de catégorie A qui s'avèrent nettement plus mobiles que les autres. Les mobilités entre versants se font dans près de la moitié des cas à destination de la FPT : entre 2010 et 2011, huit agents mobiles inter-versants sur dix de la FPE – derniers transferts liés à la décentralisation compris – auxquels s'ajoutent sept agents mobiles inter-versants sur dix de la FPH ont rejoint la FPT.

Enfin, l'Île-de-France et Rhône-Alpes se distinguent des autres régions par le fait qu'ils constituent les principales zones de départ ou d'arrivée pour les mobiles : quatre agents mobiles sur dix en sont originaires ou y sont accueillis.

### **I.3.b. La territoriale moins que les autres ?**

#### ***- Une institutionnalisation singulière***

L'emploi public local a suivi une institutionnalisation singulière qui la distingue de son homologue de l'État. Depuis un siècle et demi, l'histoire de la fonction publique communale, puis territoriale, s'est construite dans une tension persistante entre l'autonomie locale et l'emprise de l'État<sup>45</sup>. Cette tension est au cœur de la différence que l'on peut noter dans le rapport à la mobilité de chacune de ces fonctions publiques.

En fait la mobilité géographique, à la fois comme obligation statutaire, norme corporative et contrainte pratique n'a jamais été présente dans la FPT comme elle l'a été dans la FPE connue pour produire des déracinés.<sup>46</sup>

La loi du 5 avril 1884 consacre une forte autonomie communale puisque le maire nomme à tous les emplois communaux, suspend et révoque les agents. Certes, l'encadrement administratif a pu progresser par la suite, en particulier après la première guerre mondiale. Ainsi la loi du 23 octobre 1919 prévoit le recrutement sur titres ou concours, des tableaux d'avancement, la tenue de conseils de discipline et l'élaboration par le préfet d'un règlement-type. Mais l'emprise étatique a toujours été limitée et les employeurs locaux sont parvenus à maintenir leurs prérogatives. Ainsi les élus locaux ont toujours conservé des marges de manœuvre importantes en matière d'emploi ne serait-ce que parce qu'ils siègent, encore aujourd'hui, dans les concours. De plus, il faut rappeler que la réussite au concours permet une inscription sur liste d'aptitude et ne vaut pas recrutement. Le lauréat doit être recruté par une collectivité. Enfin, les élus recrutent à présent très largement sans concours y compris sous forme contractuelle (que ce soit pour des postes de catégorie C ou pour les plus hauts postes administratifs comme les DGS et DGA placés sur des emplois fonctionnels).

Les modalités de recrutement et d'affectations diffèrent dans la fonction publique d'État et la fonction publique territoriale et ont une incidence sur la pratique de la mobilité pour les fonctionnaires de ces deux versants. De plus, les attentes des élus pousseraient à effectuer des recrutements sur des critères plus locaux que de compétences et ce, aux deux extrémités de la chaîne hiérarchique.

---

<sup>45</sup> Biland Émilie. « L'emploi public local et la réforme de l'État ». *La vie des idées* [en ligne], 2 mars 2010 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.laviedesidees.fr/L-emploi-public-local-et-la.html>>

<sup>46</sup> Biland Émilie. « Fonction publique territoriale : de la mobilité interne à la mobilité spatiale ? », *Travail et emploi* [en ligne], n°127, 2011, p.53-66 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2011-3.htm>>

Au bas de la hiérarchie le recrutement « social » permettrait de limiter les effets du chômage et de gérer la marginalité sociale. À son sommet répondrait la « politisation fonctionnelle » des cadres garante de leur implication dans la mise en œuvre des politiques publiques locales.<sup>47</sup>

Pour partie cette vision de la fonction publique territoriale est datée. Les responsables locaux promeuvent au contraire une action publique désidéologisée, qui dépasse les particularismes locaux<sup>48</sup> et des recrutements motivés par la recherche de la compétence et non de la connivence. On attend des fonctionnaires territoriaux qu'ils soient « adaptables » aux changements de majorités politiques, aptes aux partenariats avec d'autres collectivités ou l'État. Mais dans les pratiques quotidiennes, il reste que les élus conservent des attentes localisées et que le recrutement local, quoi qu'en recul, perdure.

#### - *La composition des effectifs territoriaux*

Outre l'histoire de la fonction publique territoriale et cette tension constante entre l'autonomie bureaucratique et les attentes politiques locales, il nous faut insister sur la composition des effectifs de fonction publique territoriale. En effet la fonction publique territoriale compte 77% d'agents en catégorie C. Elle se distingue en cela de son homologue de l'État (23% d'agents en catégorie C) et de la fonction publique hospitalière (48%). Comme le souligne Audrey Bayle ceci représente un frein double pour la mobilité. Tout d'abord cette forte proportion d'agents ayant des fonctions d'exécution implique qu'ils possèdent souvent « des compétences difficilement mobilisables et transférables auprès d'autres administrations »<sup>49</sup>. Par ailleurs, la mobilité reste l'affaire de ceux qui ont les moyens de changer de poste ou de zone géographique. Or les catégories C ont naturellement des situations économiques moins favorables que les cadres, ce qui explique que la fonction publique territoriale soit structurellement moins mobile que la fonction publique d'État.

### **I.3.c. Bibliothécaire : une profession contrainte à la sédentarité ?**

Au sein de la fonction publique territoriale, les bibliothèques présentent-elles une spécificité au regard de la mobilité professionnelle ?

#### - « *Une communauté minuscule au regard de tant d'autres* »<sup>50</sup>

Le premier élément important est que les bibliothèques sont un petit cadre d'emploi. Concrètement elles représentent quantitativement un faible poids au sein de la fonction publique territoriale. Les effectifs territoriaux recensés par l'Observatoire du CNFPT permettent d'en prendre la mesure<sup>51</sup>.

---

<sup>47</sup> Biland Émilie. « L'emploi public local et la réforme de l'État ». *La vie des idées*. Op.cit.

<sup>48</sup> Biland Émilie. « Les ambiguïtés de la sélection par concours dans la fonction publique territoriale. Une institutionnalisation inachevée », *Sociologie du travail*, vol. 52, no 2, p.172-194

<sup>49</sup> Bayle Audrey. « De la mobilité choisie à la mobilité subie au sein de la fonction publique », *Les cahiers de la fonction publique et de l'administration*, avril 2011, n° 310, p.13-20

<sup>50</sup> Expression empruntée à Yves Alix : Alix, Yves. « Retour sur investissements ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 5, 2007 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0069-015>>

<sup>51</sup> CNFPT. *Effectifs territoriaux au 31 décembre 2011*. Données INSEE – SIASP, traitement observatoire de la FPT, CNFPT [en ligne] 2011 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <[http://cnfpt.fr/sites/default/files/tableau\\_de\\_bord\\_effectifs\\_territoriaux\\_nationaux\\_au\\_31.12.11.pdf](http://cnfpt.fr/sites/default/files/tableau_de_bord_effectifs_territoriaux_nationaux_au_31.12.11.pdf)>

Les agents en bibliothèque représentent un peu moins de 2% de l'ensemble de la fonction publique territoriale. En comparant les effectifs dans la filière administrative et dans la filière culturelle (bibliothèques) on note un rapport de 1 à 10 (385 631 agents en filière administrative contre 32 736 dans les cadres d'emplois des bibliothèques).

<b>Comparaison des effectifs des filières administrative et culturelle en 2011</b>			
<b>Postes principaux en filière administrative</b>		<b>Postes principaux en filière culturelle</b>	
DGS, emploi fonctionnel	4 938		
Administrateur A+	1 751	Conservateur de bibliothèques A+	880
Attaché A	60 861	Bibliothécaire A	2 308
Secrétaire de mairie A	3 644		
Rédacteur B	69 533	Assistant principal de conservation du patrimoine et des bibliothèques B+	4 159
		Assistant de conservation du patrimoine et des bibliothèques B	4 425
Adjoint administratif C	232 631	Adjoint du patrimoine C	20 964
Autres emplois	12 273		
Total	385 631	Total	32 736

Source : INSEE – SIASP au 31 décembre 2011.  
 Champ : postes principaux en filière administrative et culturelle, hors administration parisienne et pompiers de Marseille. Titulaires et non titulaires. Traitement : observatoire de la FPT – CNFPT

Ces contraintes structurelles sont doubles. Les possibilités de mobilité apparaissent limitées à la fois du fait de l'effectif réduit du cadre d'emploi mais aussi du fait de la spécialisation du métier. Un administratif pourra travailler dans plusieurs secteurs quand un agent de la filière bibliothèque ne pourra travailler qu'au sein d'une bibliothèque ou marginalement dans un service d'affaires culturelles. C'est ce que souligne une DRH rencontrée lors de notre enquête : « les agents n'ont que la bibliothèque pour bouger ». En outre les bibliothécaires se montrent spécialement fidèles à leur filière. Dominique Nadir qui intervient dans les « ateliers mobilité » de plusieurs INSET souligne cette différence entre les cadres de la filière bibliothèque et ceux de la filière administrative.

*J'ai participé à la mise en place des premiers ateliers de mobilité. Il y a très peu de bibliothécaires à ces ateliers ou aux « bilans managériaux ». Ce n'est pas du tout la population majoritaire. De plus, les quelques personnes qui ont fait ces ateliers ce n'était pas pour quitter leur filière. Les bibliothèques sont un choix ciblé, construit. C'est différent pour les administratifs qui ont un champ de mobilité sectorielle plus large. [Consultante-formatrice]*

#### **- Une profession cloisonnée et sédentaire ?**

Au-delà de ces caractéristiques structurelles, on peut se demander si les agents qui travaillent en bibliothèque territoriale ont une plus grande tendance à la sédentarité que d'autres agents de la fonction publique. En la matière on dispose davantage de ressentis subjectifs que de données objectives. En effet, comme pour la fonction publique dans son ensemble, les données chiffrées manquent pour

mesurer la mobilité et la stabilité du personnel en bibliothèque car les outils statistiques n'existent pas. Comme le souligne Albert Poirot, l'annuaire de certaines associations qui précisent l'entrée en fonction des directeurs pourrait fournir une première indication<sup>52</sup> mais pour le reste, seules les enquêtes de terrain peuvent faire progresser la connaissance de la longévité et de la mobilité du personnel<sup>53</sup>.

Les échanges que nous avons eus lors de notre enquête ont été l'occasion de faire état de nombreux cas de sédentarité à la fois chez les cadres et chez les agents : telle directrice en poste depuis 1977, tel agent qui a effectué toute sa carrière dans un unique établissement ou encore le cas de la BDP du Bas-Rhin qui n'a connu que trois directeurs-trices depuis 1946.

C'est aussi cette longévité qu'analyse Albert Poirot à travers son expérience dijonnaise. Il est nommé à la direction de la bibliothèque municipale de Dijon en 1983. Son prédécesseur était resté en poste 41 ans.

Mis à part un « maillon faible » dans la chaîne des conservateurs (1848-1952), les directeurs de l'établissement étaient tous pourvus d'une persévérance administrative qui aurait rendu malsonnant le mot même de « mobilité ». [...] Bref, en prenant mes fonctions en 1983, je n'étais que le huitième bibliothécaire de la Ville depuis le règne de Louis XV.<sup>54</sup>

Néanmoins le rapport de l'IGB consacré aux directeurs de bibliothèque fait aussi état d'un changement à l'œuvre avec un renouvellement générationnel.

Avant 2001 la sédentarité était la règle : il n'était pas exceptionnel que les directeurs de bibliothèque restent dans les mêmes fonctions plus de 10, voire plus de 20 ans.<sup>55</sup>

Le conseiller-formation du CNFPT que nous avons rencontré indique quant à lui que si la mobilité progresse chez les cadres, elle est moins répandue chez les agents de catégories B et C.

*La mobilité sur les postes de direction est plus importante et plus régulière qu'il s'agisse de bibliothécaires ou de conservateurs. Mais pour les B et les C, on ne peut pas dire que la mobilité fasse partie de la culture professionnelle sauf pour des profils très particuliers, très pointus. [Conseiller-formation CNFPT Lyon]*

À défaut d'éléments quantitatifs précis, nous nous sommes intéressés à des cas particuliers pour mesurer l'ancienneté du personnel au-delà des a priori : à l'échelle des directions d'un département (la Seine-Saint-Denis) et à l'échelle d'une bibliothèque de ce département (Noisy-le-Sec).

---

<sup>52</sup> Cette source reste néanmoins lacunaire : le site de l'ADBDP ne précise l'année d'entrée en fonction que dans 18 cas cf. annuaire détaillé de l'ADBDP [en ligne], [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.adbdp.asso.fr/-Adresses-sites-catalogues->>

<sup>53</sup> Poirot Albert. « Longévité et mobilité ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 3, 2005 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0016-003>>

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> Lecoq Benoît. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque », *Rapport 2009-019 de l'Inspection générale des bibliothèques*, op. cit. p.14

• *Étude des directions des bibliothèques de Seine-Saint-Denis*

Le département de Seine-Saint-Denis compte 40 villes dont 39 ont un équipement de lecture publique. Nous avons sollicité les responsables des bibliothèques de toutes ces collectivités afin de connaître leur ancienneté dans ce poste et leurs affectations précédentes. Nous avons pu obtenir des données pour 27 bibliothèques. Les réponses nous amènent à conclure à une réalité contrastée de mobilité et de sédentarité.

D'une part, ce département apparaît comme un lieu de passage pour une partie des professionnels. Au moment de notre enquête, 5 postes de direction étaient vacants. De plus, un nombre important de directeurs qui ont répondu à notre enquête ont moins de 5 ans d'ancienneté dans le poste de direction (12 directeurs et pour 3 d'entre eux il s'agit d'un premier poste).

D'autre part, nous avons pu prendre connaissance de cas d'ancienneté non négligeable : 3 directeurs sont en poste depuis les années 1980 et 4 directeurs ont occupé d'autres fonctions dans la bibliothèque avant d'en devenir le responsable ce qui augmente leur longévité dans l'équipement.

Enfin on constate une mobilité géographique départementale : le poste occupé précédemment par les directeurs était dans le même département dans 5 cas.

<b>Enquête sur l'ancienneté des directeurs de bibliothèque en Seine-Saint-Denis</b>		
	<b>Ancienneté dans le poste direction</b>	<b>Ancienneté dans la fonction publique</b>
1975-1979		1
1980-1984	1	3
1985-1989	2	2
1990-1994		1
1995-1999		3
2000-2004	3	3
2005-2009	4	4
2010-2014	12	3
Vacant	5	5
n.c.	12	14

Source : enquête. Champ : directeurs de bibliothèques territoriales de Seine-Saint-Denis. Date : novembre 2014

<b>Enquête sur les précédentes affectations des directeurs des bibliothèques de Seine-Saint-Denis</b>	
	<b>Nombre</b>
Premier poste	3
Poste précédent dans la même bibliothèque	4
Poste précédent dans le même département	5
Poste précédent dans un autre département	8
Poste précédent hors fonction publique territoriale	2

Source : enquête. Champ : directeurs de bibliothèques territoriales de Seine-Saint-Denis. Date : novembre 2014

• *Étude des effectifs de la médiathèque de Noisy-le-Sec*

En analysant dans le détail les effectifs de la médiathèque de la ville de Noisy-le-Sec on peut également découvrir une situation assez typique de l'ancienneté, de la permanence et de la mobilité du personnel<sup>56</sup>.

Cette médiathèque compte 34 agents pour 33 ETP : 3 catégories A, 12 catégories B, 20 catégories C. La construction d'une médiathèque de 2900 m<sup>2</sup> date de 1998, en remplacement d'une petite bibliothèque dans un bâtiment proche. L'équipe actuelle compte 7 agents qui travaillaient dans la première bibliothèque, avant l'ouverture de la médiathèque, soit une période comprise entre 1989 et 1998. Ensuite un tiers des agents (13 personnes) a entre 10 et 15 ans d'ancienneté et presque autant (12 personnes) a moins de 8 ans d'ancienneté.

Mais à cette ancienneté d'une partie du personnel dans la bibliothèque se superpose l'ancienneté dans la collectivité puisque 9 agents ont travaillé dans un autre service de la ville avant leur arrivée à la médiathèque. Aussi si 7 agents ont plus de 15 ans d'ancienneté dans la bibliothèque, ils sont 11 à avoir plus de 15 ans d'ancienneté comme personnel de cette mairie. Nous le verrons plus tard, ce chiffre rend compte de situations en réalité très diverses (reclassements et reconversions choisies).

On peut de plus souligner que 25 agents sur 34 ont travaillé uniquement dans cette collectivité depuis leur entrée dans la fonction publique (un plus grand nombre cependant a eu des expériences professionnelles en dehors de la fonction publique).

<b>Analyse des effectifs de la médiathèque de Noisy-le-Sec</b>				
<b>Année d'entrée</b>	<b>Ancienneté fonction publique</b>	<b>Ancienneté mairie</b>	<b>Ancienneté Bibliothèque</b>	<b>Ancienneté fonction</b>
1989-1998	13	11	7	6
2000-2004	12	12	13	7
2006-2010	8	9	12	16
Depuis 2010	1	2	2	1
	34	34	34	34

Source : médiathèque de Noisy-le-Sec. Champ : ensemble des effectifs de la médiathèque au 31/12/2013

<b>Précédentes affectations du personnel de la médiathèque de Noisy-le-Sec</b>	
Ont travaillé dans une autre collectivité	9
Ont travaillé dans un autre service de la ville	9
Ont occupé une autre fonction au sein de la médiathèque	9

Source : médiathèque de Noisy-le-Sec. Champ : ensemble des effectifs de la médiathèque au 31/12/2013

<sup>56</sup> Cf. annexe 4

Quelles que soient les bibliothèques dans lesquelles nous avons pu enquêter, nous avons observé des situations comparables en terme d'ancienneté des effectifs : un tiers très ancien, un tiers de nouvelle génération ; une forte proportion aussi de personnel « mairie ». Comment comprendre et quel sens donner à cette longévité ? Qu'est-ce qui motive un agent pour rester ou changer de poste ? Quelle incidence cette mobilité (ou non) a-t-elle sur les pratiques professionnelles ?

## II. MOBILITE ET SEDENTARITE DU PERSONNEL EN BIBLIOTHEQUE

---

Après avoir examiné l'inflexion en faveur de la mobilité depuis une trentaine d'années, cette partie se propose d'analyser, grâce à une enquête qualitative, la réalité de ce phénomène sur le terrain des bibliothèques territoriales. Doit-on parler de profession sédentaire ou constate-t-on une forme de mobilité, ne fût-elle que marginalement géographique ? Qu'est-ce qui motive ou freine la mobilité ?

### II.1. LA SEDENTARITE

#### II.1.a. Dans un équipement, une collectivité

L'ancienneté dans une collectivité est une réalité qui, sans être systématique, est largement partagée en bibliothèque. Néanmoins cette permanence relève de logiques et de motivations différenciées.

##### - *La permanence des recrutements locaux ?*

Tout d'abord, les entretiens ont souvent été l'occasion de mettre au jour le lien entre le lieu de travail et le lieu de résidence<sup>57</sup>, jusqu'à évoquer quelques cas extrêmes :

*Il y en a ! Le vieux [X]villois : un reclassement né ici, qui vit ici et qui mourra ici. Un autre qui travaille ici depuis 1980, il connaît tout le monde. [Delphine]*

Le recrutement local est une caractéristique forte et ancienne de la fonction publique territoriale. Émilie Biland rappelle que les historiens de la Troisième République ont montré que l'appartenance locale fonctionnait comme un critère de priorité à l'embauche dans les collectivités. On utilise souvent le terme de « recrutement social » pour qualifier ce type d'embauche : il s'agit de « secourir, par l'accès à un emploi souvent peu qualifié et peu rémunérateur, des personnes repérées comme en difficulté sociale ou familiale. Prenant des formes variées au cours du temps (du recrutement prioritaire des anciens combattants à celui des femmes divorcées) et selon la couleur politique des exécutifs locaux »<sup>58</sup> ce procédé forge l'intérêt réciproque des acteurs :

Les élus embauchent leurs électeurs et répondent à des demandes d'emploi croissantes avec l'augmentation du chômage ; les habitants peuvent travailler sur place, et y faire valoir en particulier dans les couches populaires, leur capital d'autochtonie.<sup>59</sup>

Les pratiques de recrutement local auraient persisté jusqu'au début des années 1980 et seraient depuis battues en brèche<sup>60</sup>. Néanmoins, force est de

---

<sup>57</sup> On songe à l'étude sur les bénévoles du réseau de lecture publique de la Loire dont l'activité s'inscrivait toujours dans le cadre de l'animation de la commune ». Langlade Loïc et Michalon Jérôme, « Les acteurs bénévoles du réseau de lecture publique de la Loire : engagement et autonomie », *Journée d'étude ADBDP* [en ligne] 2003 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article463>>

<sup>58</sup> Biland Émilie. « Fonction publique territoriale : de la mobilité interne à la mobilité spatiale ? », *Travail et emploi*, op. cit. p.55

<sup>59</sup> *Ibid.* p.55

<sup>60</sup> *Ibid.* p.53

constater que ce type de recrutement est encore très fréquent dans les collectivités. C'est le cas par exemple de Nathalie. Originnaire d'une ville moyenne en région parisienne, elle part de chez elle à 18 ans. Durant cinq ans, elle connaît plusieurs emplois et de nombreux déménagements : assistante maternelle agréée, jeune fille au pair à Londres, elle rejoint un compagnon en Normandie, se sépare de lui, vit quelques temps chez sa sœur en Champagne-Ardenne. Elle revient ensuite dans sa ville natale :

*Je suis revenue et j'ai vécu chez la mère de ma meilleure amie que je connaissais depuis le CP. Il se trouve qu'à l'époque elle était adjointe. Adjointe à la mairie, à l'éducation. De là, j'ai commencé dans l'animation. Je travaillais avec ma meilleure amie, j'ai passé mon BAFA, on a pris un appart toutes les deux. [Nathalie]*

Elle travaillera 10 ans en centre de loisirs avant de se réorienter vers les bibliothèques. En aucun cas Nathalie ne considère qu'elle a été « pistonnée » par l'élue qui l'héberge pour favoriser cette embauche initiale.

*Elle était adjointe à l'éducation mais elle ne m'a pas aidée, ce n'était pas le genre. Mais elle m'a dit qu'il y avait des postes. [Nathalie]*

#### **- Travailler à côté de son domicile, habiter à côté de son travail**

Lors de nos entretiens avec des agents exerçant depuis longtemps dans une bibliothèque et une collectivité, nous avons noté un lien étroit entre le lieu de travail et le lieu de résidence. L'attachement au territoire a donc une expression à la fois personnelle (ne pas souhaiter déménager) et professionnelle (rester dans le même poste). La question est alors moins celle de la mobilité professionnelle que de l'enracinement géographique : on travaille là où on habite. Dans ces cas là, les agents valorisent le côté pratique : éviter le problème des transports, être proche de la famille.

*Je vis là, juste à côté. [...] De ma fenêtre je vois [la façade], ça ne me pose aucun souci car je suis contente d'aller travailler. C'est très appréciable. [...] Je n'ai pas les grèves de transport, je n'ai pas la fatigue du train. Pour récupérer ma fille ça va vite. Tout me paraît plus simple : je finis à 19h je suis à la maison à 19h...30... secondes. [Nathalie]*

*Je voulais être tout près du travail mais aussi de ma mère qui vit ici maintenant. [Je voulais aussi] aller au boulot en vélo. [Franck]*

*Rester dans le coin c'était important jusqu'à un certain périmètre. Mon mari était déjà loin, il avait de la circulation et je ne voulais pas qu'on soit deux. Il y avait les enfants. C'était ou lui ou moi. 1h30 ça fait quand même trop. Avec nos horaires, on ne peut pas être à la sortie de l'école mais au moins s'il y a un problème, un gamin qui tombe, s'il faut aller à l'hôpital, c'est bon. [Nicole]*

Outre le côté pratique pour la vie de famille, certains soulignent aussi un attachement à leur ville du fait de leur investissement associatif ou dans les loisirs.

Ce côté pratique de la proximité comprend évidemment une dimension économique qui est loin d'être négligeable, en particulier en région parisienne, comme le souligne une directrice exerçant en petite couronne de la région parisienne.

*Il y a une vraie différence entre ceux qui vivent là, dans un logement social, et les autres, une vraie différence économique. La moitié de l'équipe est*

*contractuelle : assistant, 1<sup>er</sup> échelon<sup>61</sup>, qui paye son appartement à Paris. Pour eux, cela fait une vraie différence. [Delphine]*

Nous avons en outre remarqué que parmi toutes les personnes rencontrées lors des entretiens, les catégories C vivent presque systématiquement dans la collectivité, quand les catégories A privilégient des logements plus éloignés. Dans une des bibliothèques où nous avons enquêté, pas moins de onze agents sur quatorze vivent dans la collectivité employeuse. Or parmi les trois qui ne résident pas dans la commune, deux sont catégorie A, dont la directrice de l'équipement.

*Je n'ai jamais habité la commune où je travaillais, je trouve que c'est mieux. Par contre ne pas habiter loin c'est intéressant pour la qualité de vie, c'est indéniable. Personnellement, je trouve ça mieux de ne pas habiter où il y a mon travail, même en bibliothèque. Spécialement pour un poste de direction ou d'encadrement. Cela n'empêche pas de s'intéresser à la vie locale. Pour un poste de direction, c'est mieux, pour l'équipement et soi-même. Par rapport à certains élus ou certains collègues qui mélangeraient les choses. Cela permet une césure. Ici beaucoup de gens habitent là où ils travaillent. Il n'y a pas de sas. [Maryse]*

#### **- La connaissance du territoire : capital d'autochtonie et réseau professionnel**

Cet attachement au territoire a comme incidence positive une connaissance du terrain, du public. Il s'agit là d'une caractéristique forte de l'identité des fonctionnaires territoriaux, voire d'une ligne de partage avec leurs homologues de l'État. Comme le souligne Émilie Biland, les cadres communaux revendiquent leur « connaissance du quotidien, du réel, du concret », appuyés en cela par les élus locaux les plus ancrés localement qui insistent sur « l'intimité entre mairie et société locale »<sup>62</sup>.

Beaucoup d'agents anciens dans leur équipement soulignent cette dimension et la qualité relationnelle liée à leur ancrage territorial.

*On fait le prêt et le retour ici. On a un contact facile avec les gens. La moitié je les tutoie. Il y a beaucoup d'habités aussi. [Franck]*

*Je me suis trouvée une fois au Lidl, une dame qui payait m'a dit « ah, je vais vous ramener un livre » [...] J'ai toujours les mêmes heures au prêt. Il y a des gens qui viennent sur mes créneaux. Ce n'est pas du copinage. C'est plus le côté sympathie, reconnaissance. [Nicole]*

On peut reprendre ici les analyses sociologiques qui s'intéressent au « capital d'autochtonie ». Ce concept est né dans les années 1980 dans des travaux de Jean-Claude Chamboredon. Il s'inscrit dans un courant critique des analyses bourdieusiennes qui réduiraient la culture populaire à une culture par défaut. Le capital d'autochtonie est donc une déclinaison populaire du capital symbolique qui désigne « l'ensemble des ressources que procure l'appartenance à des réseaux de relations localisées » comme l'explique Nicolas Renahy dans l'article d'ouverture de son ouvrage.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Traitement brut mensuel pour un assistant, premier grade, premier échelon : 1486,32 €.

<sup>62</sup> Biland Émilie. « Fonction publique territoriale : de la mobilité interne à la mobilité spatiale ? », *Travail et emploi*, op. cit. p.55

<sup>63</sup> Coavoux Samuel. « Mobilité / autochtonie : sur la dimension spatiale des ressources sociales », *Regards sociologiques* [en ligne], n°40, 2010 [consulté le 1er novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.liens-socio.org/Mobilite-autochtonie-sur-la>>

L'attachement au territoire peut avoir des incidences fortes sur la carrière. Des échanges avec des cadres brestois (anciennement ou actuellement en poste) ont fait part de cas d'agents qui ont renoncé au bénéfice d'un concours car, en l'absence de possibilité de nomination sur le réseau, ils devaient postuler dans une autre collectivité. On note donc ici un élément frappant et constant dans le temps selon Marie Cartier et Odile Join-Lambert : les « petits fonctionnaires »<sup>64</sup> ont tendance à préférer leur ancrage territorial à une ascension sociale qui requiert des déplacements.<sup>65</sup>

Du côté des cadres, on pourrait parler aussi de l'attachement au territoire par le biais de l'intérêt pour un réseau professionnel. C'est comme cela par exemple qu'Estelle, jeune conservatrice, raconte ses choix de stage durant sa scolarité à l'ENSSIB. Elle a ainsi fait trois stages dans le même département. Durant son premier stage, elle assiste à des réunions préparatoires d'intégration à une intercommunalité. Elle décide donc d'effectuer son stage long dans ce réseau. Au-delà de la perspective d'un recrutement possible sur ce réseau important, elle exprime l'envie de rester sur le territoire. Sa stratégie n'est pas forcément soutenue par le conseil de professionnalisation qui accompagne les élèves à l'INET et qui lui conseille plutôt de parier sur la diversité des structures et des collectivités. Malgré ces recommandations, elle effectue son troisième stage dans le même département. À sa sortie de l'école, elle est recrutée dans une ville voisine. Ce parcours, restreint localement, comporte des atouts non seulement face aux collectivités employeuses mais aussi face aux équipes.

*Tu commences à connaître les gens, le réseau, l'association ça me plaisait. J'aimais bien l'esprit. Je me disais aussi que ça pourrait servir. J'ai rencontré des gens vraiment intéressants. [Dans cette ville], je pense que la cohérence de mon parcours, la connaissance du territoire a sûrement joué en ma faveur. [...] Le premier jour de mon arrivée, lors de la présentation avec le DAC, un collègue m'a demandé pourquoi j'avais eu envie de venir ici ; mon parcours et mes choix me donnaient une légitimité. [Estelle]*

Comme pour cette jeune conservatrice, le choix d'un territoire peut faire partie d'une stratégie professionnelle réfléchie. Ainsi, originaire du grand est, Arnaud effectue un DESS à Toulouse. À la suite de ses études, il compare les options qui s'offrent à lui : rester dans la région toulousaine, aller en région parisienne, retourner dans l'est.

*À Toulouse, les autres avaient un meilleur réseau. À Paris, je me voyais mal chercher un appartement rapidement et vivre sans un sou. J'étais le seul du grand est. J'avais plus de chances statistiquement de trouver un job dans ce coin. Mon choix était stratégique : j'ai regardé les générations précédentes dans le DESS, j'étais le seul de cette région. [Arnaud]*

Plus tard, au moment d'un changement de poste, il soulignera à nouveau l'importance de sa connaissance du territoire et en particulier du milieu culturel local. Sa fréquentation assidue des lieux culturels et des scènes locales sera un réel atout selon lui pour son recrutement.

---

<sup>64</sup> La terminologie utilisée par ces deux sociologues s'appuie sur le critère hiérarchique : elles parlent ainsi des « petits fonctionnaires » par opposition aux « fonctionnaires intermédiaires » et aux « élites administratives ».

<sup>65</sup> Cartier Marie et Join-Lambert Odile. « Promotions et migrations administratives : histoire, ethnographie, approches croisées. Introduction au numéro », *Travail et emploi*, op. cit. p.53-56

On retrouve fréquemment chez les directeurs rencontrés un attachement à leur département. Il s'agit donc d'un enracinement géographique mais à une échelle un peu plus vaste que celui des agents de catégorie C.

*Le fait de réfléchir à partir m'a montré à quel point j'avais un enracinement profond ici. D'abord parce que c'est ma région mais aussi parce que sur le plan professionnel, j'ai un réseau de collègues auxquels je tiens beaucoup : l'association départementale, les collègues de la ville de M\*, c'est un vrai réseau que j'ai construit dans le temps et que je ne serais pas sûre de retrouver ailleurs. [Sandrine]*

*Je suivais l'actualité des mobilités via l'association départementale : on publiait les annonces. Je me disais bien qu'il fallait que je bouge. [...] J'avais postulé sur une ville voisine. On s'habitue à travailler dans une certaine ambiance, [ce département] j'aime bien. Je ne vais pas jouer au missionnaire. Il y a des gens qui ont l'appétence pour aller dans le 93, ce n'est pas mon cas. Et la grande couronne ça m'intéressait moyennement. Pour le coup j'ai joué le confort, j'ai ciblé [mon département]. [Laurent]*

Ainsi la permanence est une réalité largement partagée par le personnel en bibliothèque et en premier lieu du fait d'un attachement particulier au territoire et à la collectivité. Il n'est pas anodin de noter que l'échelle de ce territoire et que les motivations diffèrent selon les cadres d'emplois concernés : il y a un double clivage entre les agents des catégories C et A. Pour les agents de catégorie C, l'enracinement se joue au niveau communal, tandis que les catégories A évoquent davantage un attachement à une échelle géographique plus vaste, au niveau départemental. De plus, les raisons données pour expliquer la faible mobilité géographique diffèrent là encore selon les catégories d'appartenance des personnes interrogées : les catégories C font valoir les contraintes pratiques, familiales, économiques et valorisent leur connaissance du public ; tandis que les catégories A ont fréquemment évoqué un réseau professionnel.

- « *C'est pas mieux ailleurs* »<sup>66</sup>

La connaissance du territoire peut jouer contre la mobilité quand les postes à proximité sont reconnus comme moins intéressants. Ainsi, lors d'un entretien, le directeur d'une médiathèque a dressé l'état des lieux des bibliothèques des communes limitrophes illustrant que pour lui rester dans un équipement est le fruit d'une analyse objective.

*Par exemple ici : il y a quoi à côté ? U\* des quartiers difficiles, un changement de mairie au printemps, une municipalité inexpérimentée. V\* c'est plus petit, même difficulté avec une gestion politique bourgeoise pas très porteuse. W\* : [le maire] déteste les fonctionnaires et les services publics. X\* : le maire est dingue, ce n'est pas très engageant. Y\* : qu'est-ce que ça apporte de plus ? Z\* : c'est tout petit, pas très porteur. Quand vous faites le tour comme ça, est-ce qu'un agent a intérêt à aller voir ailleurs ? Ce n'est pas évident. Ils ne bougent pas et je les comprends. [Laurent]*

Sans aller jusqu'à dresser de tels portraits au vitriol des collectivités voisines, ces remarques ont été assez fréquentes dans nos entretiens. Rester dans une bibliothèque, c'est aussi signaler que l'on travaille dans une des bibliothèques les

---

<sup>66</sup> Entretien avec Laurent.

plus intéressantes du secteur et que, à moins d'être contraint au déménagement, il n'y a pas de raison objective d'engager une mobilité.

*Cette bibliothèque est une des plus grandes de France : quand on y est on n'en bouge pas. À moins d'avoir des raisons personnelles, de suivre un conjoint. Il y a tellement de choses différentes en interne ! Les fonds et les services quand même ne sont pas les mêmes que dans les communes limitrophes. Venant d'ici aller dans une bibliothèque plus petite... [une DRH]*

La qualité et l'intérêt d'un équipement se jugent à la fois dans le développement du service et des collections mais aussi dans les contraintes de poste (samedis libérés, régime indemnitaire).

La question de l'attractivité des équipements est donc une donnée importante pour comprendre la mobilité ou la sédentarité car le corollaire de l'attractivité est que le personnel bouge peu de la médiathèque ensuite.

En fonction de l'attractivité des équipements on pourrait donc tracer une ligne de partage entre des bibliothèques « de passage » et des bibliothèques « de sédentarisation ».

#### **- Les risques de collusion**

Si l'on comprend les raisons pratiques et économiques de cette situation, si l'on ne peut nier non plus certains atouts de cet ancrage dans le territoire, il n'en reste pas moins qu'elle interroge le professionnalisme : le local prévaudrait ainsi largement sur les compétences professionnelles. Ainsi les risques de collusion sont d'autant plus nombreux que l'ancienneté dans un poste et une ville est importante.

Le premier écueil est une collusion entre le territoire de l' élu et le territoire du professionnel. Ainsi il reste des exemples assez courants (sans être la règle) de personnels « placés » par le maire. Cette situation est doublement inconfortable puisque les agents placés ne sont généralement pas dotés des compétences requises pour exercer en bibliothèque et que leur affinité avec tel ou tel élu peut contrevenir à l'autorité de la direction ou entraver la nécessaire séparation du politique et de l'administratif. Des exemples ont été donnés par plusieurs directrices.

*Et ensuite il y a Myriam placée par la maire. Elle est très gentille mais elle n'a rien à faire là. Elle est arrivée deux ans avant moi. C'est une très bonne amie de la maire, très investie dans la campagne électorale, il faut faire attention du coup. C'est compliqué. [Suite à un problème avec un service] elle n'est pas passée par moi et a été directement dans le bureau, elle avait vu la maire la veille. C'est un peu problématique, j'ai dû remettre les choses au clair. [Estelle]*

*Il y a des gens qui ont le numéro direct de l' élu et le tutoient. Là, je ne maîtrise rien. [...] Quand on m'a demandé de recevoir, d'ailleurs pas explicitement de recruter, j'ai fait mon étrangère. Je ne tutoie pas, je ne fais pas la bise et je les appelle Monsieur. [Delphine]*

L'autre type d'écueil lié à cet enracinement territorial est moins souvent la collusion du politique et du professionnel que du personnel et du professionnel. Une situation particulièrement frappante a été observée lors de notre enquête. Sylvie vit et travaille depuis 1992 dans la collectivité (depuis 2010 à la bibliothèque). Mère seule de deux enfants, elle habite à proximité de la médiathèque. Lors de nos échanges, elle a, comme d'autres, souligné le côté pratique de cette situation (être rapidement sur place en cas de problème, rentrer le

midi pour déjeuner) mais elle a fait part d'une absence totale de séparation entre la sphère familiale et professionnelle.

*J'habite juste deux rues derrière. Je rentre le midi, je les fais manger. Après en général ils restent jusqu'à 16h à la maison, ils s'occupent, ils jouent à la vidéo, ils font les devoirs. Après ils me rejoignent à la médiathèque, ça les fait sortir, ils voient des gens, sinon c'est trop long. Le grand ça va, la petite elle saute partout « ah maman », elle va embêter tout le monde, je suis sans arrêt en train de lui dire... mais ils viennent sur le temps du public pas sur mon temps de travail. Je suis obligée de faire la police pour que ma fille n'aille pas enquiquiner mes collègues. Elle est un peu scotch. Mon fils il est plus grand et c'est un être de la lune. Il est très solitaire. S'il a un livre ça lui suffit. [Sylvie]*

Si ses propos montrent une certaine gêne vis-à-vis de ses collègues, il reste qu'elle ne perçoit pas du tout cette présence systématique de ses enfants sur son lieu de travail comme problématique. Ses propos montrent aussi que l'importance accordée à l'accueil public est loin d'être partagée (« ils viennent sur le temps public, pas sur le temps de travail »). Ainsi si le travail dans les bureaux reste protégé, le travail en service public ne l'est pas du tout.

Enfin, l'ancienneté des équipes peut conduire à des problèmes relationnels. C'est ce qu'explique Laurence, cadre A dans une collectivité où parmi les 14 cadres, seuls 4 ont eu une expérience professionnelle dans une autre collectivité.

*Pour l'essentiel, ils ont une grande ouverture professionnelle mais ils travaillent ensemble depuis 30 ans et ne se supportent plus. C'est compliqué sur certains dossiers. [Laurence]*

## **II.1.b. Dans un (profil de) poste**

- « *Je suis tombé pile poil* »<sup>67</sup>

Si la permanence dans un poste peut signaler un manque de dynamisme et d'ouverture de l'agent, elle indique aussi souvent une satisfaction personnelle et professionnelle. Ainsi de nombreuses personnes rencontrées lors des entretiens parlent de leur ancienneté de manière positive.

*J'ai trouvé le boulot que j'aime à l'endroit que j'aime. [Nathalie]*

Inversement la mobilité apparaît comme le dernier recours devant une situation insatisfaisante ou dégradée. Ainsi le parcours de Sandrine est tout à fait éclairant. Après sa réussite au concours de bibliothécaire, elle est recrutée comme directrice-adjointe, responsable du pôle jeunesse dans une bibliothèque en région parisienne. Elle occupe ce poste durant 4 ans et demi. Deux éléments motivent son départ. D'une part, sa préférence pour le secteur adulte. D'autre part, suite au départ de la directrice, elle est amenée à assurer l'intérim de la direction. Ces fonctions de direction ne sont absolument pas choisies et ne lui plaisent pas.

*À partir du moment où j'étais en intérim et que je me suis dit que ça allait durer, j'ai commencé vaguement à regarder s'il y avait des postes près de chez moi. Ce n'était pas crucial, ce n'était pas l'urgence, je n'étais pas à l'agonie mais je laissais traîner mes oreilles. La deuxième chose c'est que*

<sup>67</sup> Entretien avec Franck.

*j'avais vraiment envie de travailler autour de la littérature adulte. Quand j'ai su qu'il y avait un poste d'adjointe, c'est-à-dire mon poste préféré, à 10 minutes de chez moi et responsable de section adulte, c'est-à-dire exactement le poste dont je rêvais, je n'étais pas pressée de partir mais je me suis dit que ça ne se représenterait pas forcément. [Sandrine]*

Aujourd'hui, les perspectives de mobilité continuent à être vues de manière négative car rester dans un poste c'est tout simplement y être bien :

*Je bougerai si on me demande d'être directrice et que je me rends compte que ça ne me convient pas ou si on recrute un directeur ou une directrice avec qui ça se passe mal. Si je peux éviter de bouger j'aimerais bien parce que je suis au poste idéal. Adjointe de direction peu importe mais responsable de section adulte c'est vraiment mon truc. [Sandrine]*

Ainsi la mobilité n'est nécessaire que pour parvenir au poste satisfaisant, que jusqu'à « l'aboutissement » de ses attentes professionnelles et personnelles. De sorte que si le poste rêvé est atteint en début de carrière, on parvient alors à une longue sédentarité dans le poste. C'est le cas tout à fait emblématique de Franck qui occupe le même poste depuis 1997. À l'issue de ses études (DEUST option médiathèque publique et documents sonores, complété par une licence d'études cinématographiques et audiovisuelles) dans le Nord, il commence ses recherches d'emploi. Ses recherches dans sa région s'avérant infructueuses, il élargit ses recherches à toute la France. Sur 60 candidatures, une seule sera positive : une candidature à une annonce d'adjoint du responsable de la section musique d'une bibliothèque en région parisienne. Il y prend ses fonctions en 1997. Il obtient la formation pour le concours d'assistant qualifié et réussit le concours en 1999. Au départ du responsable de la discothèque il refuse de prendre sa succession. Un autre responsable est nommé. Plusieurs années plus tard, suite au départ de ce second responsable, la question se pose à nouveau de lui confier cette responsabilité de secteur mais Franck refuse cette fois encore. Ainsi non seulement il n'a jamais envisagé une mobilité géographique mais il a également refusé toute évolution de poste ou promotion interne pour devenir responsable du secteur. Néanmoins ce parcours est exprimé de manière très positive :

*Adjoint c'est le poste parfait. Moi je n'aime pas trop le changement, je suis assez fidèle. Je suis tombé pile poil. La musique et les films. Je ne pouvais pas espérer mieux. J'ai créé le fonds. On a eu de plus en plus de budget pour les DVD. Et il y avait une super ambiance. Et j'ai rencontré ma femme en plus ! Moi je suis tout de suite arrivé au poste que je voulais, avec mes deux passions [la musique et le cinéma]. En tous cas, changer pour être responsable non. Ça ne me plaisait pas le côté administratif. Je n'ai pas du tout l'esprit chef. Ce n'est pas du tout mon envie. [Franck]*

Ici l'intérêt pour le poste et les missions est complété par des motivations plus personnelles (ambiance, relations amicales voire sentimentales).

- « *C'est tellement varié* »<sup>68</sup>

Souvent associé à ce bien-être dans son poste, l'argument de la diversité du métier revient régulièrement dans les propos des personnes interrogées. En somme, le métier en bibliothèque a connu tellement d'évolutions qu'il n'est pas nécessaire

---

<sup>68</sup> Entretien avec Nathalie.

de changer de poste. C'est de cette manière que Maryse raconte son parcours. Elle commence à travailler en bibliothèque tout en préparant le CAFB en 1975. Depuis cette date elle n'a travaillé que dans deux collectivités (20 ans dans la première et depuis 19 ans dans la suivante). Son premier poste se trouve dans un lieu atypique qui associait un atelier poterie, un atelier arts plastiques et une bibliothèque jeunesse. Dans ce lieu de vie, tous les projets sont menés en commun entre les ateliers et la bibliothèque. Ce projet initial durera 10 ans. Il est ensuite remplacé par un nouvel équipement, adulte et jeunesse, dont Maryse dirigera la préfiguration et les premières années de fonctionnement. En 1995, elle quitte le réseau pour prendre la direction d'une bibliothèque dans une ville de la grande couronne en région parisienne.

*À S\*, j'ai commencé par remplacer un congé maternité et j'y suis restée 20 ans. Ça a toujours changé, j'aimais bien. Ma carrière, c'est deux gros pôles. Paradoxalement on peut dire « tu n'as travaillé qu'à deux endroits, tu as dû t'ennuyer » et bien je ne me suis jamais ennuyée. Entre S\* et ici il y a de vraies différences : de publics, de manières de travailler, à S\* c'était en réseau, pas ici. Il y a eu beaucoup d'évolution, je n'ai pas eu besoin de changer, tout avait changé autour de moi en quelque sorte. Ici c'était à nouveau un seul lieu, un lieu plus petit, j'étais seule responsable. [Maryse]*

En parallèle de cette évolution des structures, des agents évoquent de leur côté la diversité du métier au quotidien : la variété des tâches effectuées, des publics, des thématiques mises en avant dans les actions culturelles et qui renouvellent le travail chaque année.

*Là, non, je ne m'ennuie pas. Tous les ans, on a un thème, on travaille sur quelque chose de différent. C'est tellement varié ! On travaille sur des thèmes : les jardins, les chapeaux. C'est tellement diversifié, des petits maternelles au collègue [...] Tous les mois, il y a l'office, tous les mois il y a des livres différents. C'est tout le temps différent, il n'y a pas de routine. On n'est pas sur un seul poste, on fait plein de choses ici. J'ai déjà fait un peu de discothèque, ça permet de découvrir. On s'encroute moins en bibliothèque que dans l'animation. [Nathalie]*

On a là un exemple type de la notion de mobilité « subjective » par opposition à la mobilité « objective ». Par ces notions, Marie Duru-Bellat distingue la mobilité « mesurée traditionnellement par les tables de mobilité » du « sentiment de mobilité »<sup>69</sup>. Plus précisément, il est apparu de manière récurrente que les bibliothécaires ne jugeaient pas leur parcours statique ou sédentaire alors même que leur mobilité professionnelle objective était nulle ou limitée. Ces jugements sont très éclairants sur le rapport au métier mais aussi sur le métier lui-même, en constante mutation.

### - *Le cas des -thécaires*

Au sein des bibliothèques certains postes ou secteurs semblent être plus marqués par la permanence que d'autres. Il n'est pas très courant de changer d'équipement mais certaines passerelles au sein même des bibliothèques restent rares elles aussi : les sous-identités du métier accentuent une forme de sédentarité dans l'équipement. Ces sous-identités peuvent être liées aux lieux d'affectation

---

<sup>69</sup> Duru-Bellat Marie. Les deux faces - objective / subjective - de la mobilité sociale, *Sociologie du Travail*, décembre 2006, vol. 48, n° 4, p.455-473

(que l'on songe aux distinctions si courantes entre les centrales et les annexes) ou encore aux départements d'affectation (les « discothécaires », les « bibliothécaires jeunesse » apparaissant comme des cloisonnements internes aux équipements). Anne-Marie Bertrand rappelle ainsi qu'il n'y a pas « une » identité mais « des » identités en bibliothèque et recense différents classements possibles : « par type de bibliothèque », « par type de publics », « par type de documents », « par type d'activités », « par type de valeurs »<sup>70</sup>.

À l'inverse certains défendent une approche décroisée du métier. Les choix professionnels de Valérie sont à cette image puisqu'elle a occupé sept postes : agent en section adulte, responsable de bibliothèque de quartier, responsable de secteur jeunesse, référente d'un bibliobus et enfin directrice d'équipement. Néanmoins elle souligne combien son approche lui apparaît atypique dans la profession.

*J'ai commencé en section adulte mais je m'intéressais à la jeunesse. On me disait « tu es où ? Il y a un problème ? » Je défends un parcours de lecteur sans hiérarchie entre les âges. Je défends une conception globale des collections. Mais c'est difficile à faire passer. C'est un milieu où l'on est censé s'ouvrir et partager mais je suis étonnée de voir combien c'est difficile. C'est terrible, je me bats contre ça depuis 20 ans. Les schémas sont les mêmes de ce point de vue dans les grandes et les petites structures. [Valérie]*

Une DRH, dans un important réseau de lecture publique, souligne que les mouvements de la centrale vers les bibliothèques de quartier sont rarissimes. Elle indique également que les passages du secteur jeunesse au secteur adulte sont exceptionnelles et l'inverse inexistant.

*Ceux qui sont en jeunesse ne cherchent pas à passer en adulte ; cela arrive, mais très rarement. Et je n'ai jamais vu de candidature adulte en jeunesse ! [une DRH]*

Ces sous-identités au sein du métier comportent une dimension affective que rejettent certains professionnels soucieux d'ouverture.

*Ma bibliothèque, mes collections, mon public chéri, mon bureau. Je suis indifférente au possessif sur le lieu de travail et même ça me choque. Passer la main cela fait partie des choses normales. [Annie]*

Le corollaire de cet enfermement dans un secteur est que les recrutements sur certains profils spécifiques sont extrêmement difficiles. C'est ce que pointe une responsable<sup>71</sup> : si les candidatures sont nombreuses sur les postes « classiques en section », il est difficile de recruter sur des postes dédiés aux actions culturelles, au numérique ou à la médiation.

### **II.1.c. La mobilité empêchée**

Jusqu'à présent nous avons vu que la permanence dans un poste ou une collectivité était un choix du personnel. Bien sûr cette approche est à nuancer et comporte des degrés entre une sédentarité simplement acceptée, souhaitée ou valorisée. Il convient de nous intéresser aussi à certaines formes de sédentarité

---

<sup>70</sup> Bertrand Anne-Marie. « L'identité professionnelle des bibliothécaires », *Journée d'étude ADBDP* [en ligne], 2003 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article458>>

<sup>71</sup> Entretien avec Laurence.

purement et simplement contraintes. Nous pouvons distinguer les freins managériaux, logistiques et structurels.

### - *Freins managériaux*

La sédentarité n'est pas uniquement le fait des agents. Ainsi Agnès Lucas-Reiner, directrice de l'emploi et des carrières au CNFPT, souligne qu'il reste encore des freins managériaux importants : « Il y a pour les DRH des gros enjeux de mobilité interne avec des encadrants qui voient la mobilité de leurs agents comme négative. »<sup>72</sup> Cette réticence de la hiérarchie s'explique en premier lieu par la crainte de se séparer d'un agent clé à son poste. Ainsi le parcours d'Arnaud est extrêmement révélateur de ce phénomène. Après quatre années sur un poste lié au numérique, Arnaud souhaite changer de fonctions. Il candidate donc en interne sur un poste dédié aux actions culturelles. Cette mobilité souhaitée lui apparaît en outre cohérente avec son parcours du fait d'un DESS consacré à la médiation. Si sa responsable directe (n+1) et la responsable du service culturel (n+3) sont favorables à cette mobilité, la chef de service en revanche s'y oppose fermement.

*Je me suis retrouvé face à ma directrice qui avait promis le poste à quelqu'un : « Arnaud j'en ai besoin pour le numérique ». Elle avait envie de me garder sur ce poste, elle n'avait aucune envie que je sois mobile. J'y ai vu un mépris. La mobilité dans la fonction publique c'est de l'hypocrisie, de la fumisterie. La mobilité interne ? Il n'y a pas de poste en interne, soit c'est joué d'avance, soit on est content d'avoir du sang neuf. La mobilité interne est exceptionnelle. Les collègues qui postulent sont systématiquement refusés. La mobilité est une grosse hypocrisie à la fois comme reconversion et à poste égal ; c'est le gros problème de la fonction publique. [Arnaud]*

Nous le verrons plus tard ce refus de la mobilité dans les pratiques managériales n'est pas systématique. Au contraire, nous nous intéresserons à de nombreuses collectivités et services qui la mettent en place et la défendent de manière active. Toutefois il reste fréquent que la mobilité interne suscite des réticences de la part des cadres qui préfèrent recruter en externe plutôt que favoriser des évolutions en interne. Ainsi la DRH d'une grande bibliothèque, souligne ces réactions récurrentes des chefs de secteur :

*On peut m'opposer « il n'y a pas de sang neuf », les directeurs-adjoints surtout. Ce sont les plus réticents. [une DRH]*

L'autre forme de frein managérial apparaît dans une certaine forme de préjugés qui se font jour dans les recrutements. La démarche de mobilité apparaît ainsi suspecte ou n'inspire pas toujours confiance. C'est ainsi que Delphine explique la difficulté qu'elle a pu avoir pour changer de région.

*J'ai pas mal cherché à Paris, ça n'avait pas marché car comme j'avais une adresse dans le Finistère personne n'a cru que je voulais m'installer là. « Ah vous êtes bretonne vous allez repartir. » [Delphine]*

Même si le phénomène apparaît plus rare ou daté, les freins politiques ont pu être évoqués également.

---

<sup>72</sup> Dossier « Réussir sa mobilité dans la fonction publique » [en ligne] mai 2010 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://infos.emploi-public.fr/dossiers/changer-de-fonction-publique-la-mobilite/reussir-sa-mobilite-dans-la-fonction-publique/la-mobilite-change-de-visage-dans-la-fonction-publique/apm-424/>>

*À l'époque, j'avais été recalée au motif que j'habitais une ville communiste et que je travaillais dans une mairie communiste. Le maire me l'avait dit oralement. À l'époque, ici, c'était de droite. C'était le hasard mais ça faisait trop de hasards... J'étais restée à S\*. Le poste s'est à nouveau libéré et j'ai repostulé 2, 3 ans après. Entre temps la mairie avait changé. [Maryse]*

### **- Freins financiers, logistiques et familiaux**

Les freins financiers, logistiques et familiaux sont naturellement des contraintes fortes qui empêchent la mobilité. La situation du conjoint apparaît comme une entrave objective à certains projets. Arnaud, à qui l'on a refusé une mobilité interne et qui avait par conséquent annoncé son projet de mobilité externe s'est vu rappeler brutalement cette réalité.

*Comme ma mobilité avait été refusée dans de mauvaises conditions, j'ai décidé de chercher un poste ailleurs. Ma n+2 m'a dit : « votre femme est prof, vous avez un enfant, bon courage ». La mobilité externe est une blague. Que les jeunes se baladent quand ils ont faim, on le comprend, ils n'ont pas le choix. On le voit dans l'Éducation nationale. Les conséquences sont dramatiques : j'ai de nombreux exemples de séparation chez des amis. [...] Je ne vais pas dire à ma femme, « demain chérie, on part dans le Doubs ! » Il y en a des directeurs qui ont gâché leur vie familiale !*

*Une politique de mobilité territoriale est une politique qui organise une politique de mobilité pour le couple : payer le déménagement, avoir une place réservée en habitat social, un poste pour le conjoint, donner 1000 points pour la mobilité d'un conjoint fonctionnaire. [...] Sans parler du problème du calendrier pour les mutations professionnelles des enseignants : la seule possibilité du coup c'est de prendre une dispo et de ne pas être payé pendant un an. [Arnaud]*

De fait, il souligne que certaines régions qui pourraient l'intéresser à titre personnel sont exclues car sa femme ne dispose pas des points nécessaires pour entrer dans ces académies.

Les situations familiales et les professions du conjoint peuvent donc représenter un empêchement définitif à certaines mobilités. Mais dans tous les cas, changer de poste représente des difficultés quelle que soit la profession du conjoint. Dans le cas d'Annie, les mobilités ont toujours été une décision du couple. La mise en œuvre en revanche ne s'est pas toujours montrée aisée. Quand elle quitte la Loire-Atlantique pour un poste dans les Bouches-du-Rhône, son mari et son fils resteront un an dans leur département d'origine avant de la rejoindre.

*Bouger c'est facile quand on est seul, plus facile que quand on a un conjoint et un enfant ce qui est mon cas. Mon conjoint est aussi professionnel des bibliothèques. Ma chance est que mon conjoint soit adaptable. Il est toujours ok même si c'est moi qui ait souvent été moteur. Postule-t-on sur un double poste ? Qui part avant, le A ou le B ? Il y a des collectivités qui refusent de recruter un couple sur un double poste.*

*Ici, mon compagnon a été recruté dans la région un an plus tard. Cela a été plus difficile pour lui, il était plus âgé. La mutation était aussi plus complexe car nous avons un ado [...] Cette distance, il y a plein de gens à qui ça arrive. Mais c'est plus rare dans la territoriale qu'à l'État. Il a fait des candidatures spontanées dans tout le grand sud, avec un rayonnement large.*

*[...] Au bout de 10 mois j'ai pensé à faire le chemin inverse quand j'ai vu que mon mari ne trouvait pas de travail. [Annie]*

Sans parler des freins liés à la profession du conjoint, le coût peut constituer un obstacle dès l'étape de la recherche.

*Bouger coûte cher. Se déplacer à l'autre bout de la France pour passer des entretiens avec des horaires de convocation pas toujours synchro... Le record étant la candidature à N\* avec 3 déplacements, pour 3 entretiens, avec 3 jurys différents dont le dernier en tête-à-tête avec le maire afin qu'il choisisse entre son candidat et la candidate du conservateur ! [Annie]*

Les contraintes économiques pèsent objectivement sur les projets de mobilité et constituent un frein tout particulier pour les catégories C.

*Sur des petits postes, vous n'avez pas des salaires mirifiques, le point d'indice est gelé, il n'y a pas de prime extraordinaire, le coût de la vie, surtout en région parisienne est quand même très fort, quand vous avez un logement vous savez que ça vous donne une stabilité sur votre économie personnelle, vous allez y réfléchir à deux fois avant de remettre ça en cause. Et puis vous avez un conjoint... les enfants vont à l'école, vous avez des modes de garde. Il y a une organisation de vie qui vous piège un peu... [...] Après est-ce que cela vaut le coup d'aller d'une médiathèque à une autre quand vous êtes bien à un endroit ? Vous savez que vous ne gagnerez pas plus à côté... Sur une mobilité de cadre c'est plus simple mais pour des agents exécutants ou cadres de proximité le gain est beaucoup moins évident. On critique beaucoup Adam Smith mais il a raison en partie sur l'acteur rationnel. L'acteur n'est pas que rationnel mais il est aussi rationnel ; quand il pose son diagnostic de sa situation propre, il va s'analyser comme une auto-entreprise : vais-je me mettre sur le marché, sachant que je trouverai quoi à côté ? [Laurent]*

Une des bibliothécaires<sup>73</sup> rencontrées nous indiquera avoir renoncé à un poste en région parisienne pour des raisons financières, la simulation de traitement ne lui ayant pas paru suffisante pour y vivre avec sa famille.

Ainsi la mobilité apparaît extrêmement dépendante des étapes de la vie et finalement les moments propices ne sont pas si nombreux que cela si l'on exclut les moments où les enfants sont en bas âge ou les moments, plus tard dans la carrière, où les enfants ne sont plus une contrainte mais où sa vie est trop installée pour que l'on souhaite tout bouleverser.

- « *Il n'y a pas de poste !* »<sup>74</sup>

Exercer une mobilité n'implique pas seulement la volonté mais également la possibilité de le faire. Or il apparaît qu'il y a peu de postes et qu'ils sont inégalement répartis sur le territoire.

En premier lieu, le baromètre trimestriel de l'emploi public local de la FNCDG<sup>75</sup> permet de mesurer les inégalités de filières pour ce qui concerne les

---

<sup>73</sup> Entretien avec Annie.

<sup>74</sup> Entretien avec Nathalie.

<sup>75</sup> FNCDG. *Baromètre trimestriel de l'emploi public local* [en ligne], 2<sup>ème</sup> trimestre 2014 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : < <http://www.fncdg.com/j-images/stories/Actualites/Barometre%20de%20l'emploi/2eme%20trimestre%202014%20-%201er%20trimestre%202014.pdf>>

offres d'emploi. Au deuxième trimestre 2014, 14 010 offres ont été publiées : 12% concernent la filière culturelle. En outre, les bibliothèques ne figurent pas dans les familles de métiers les plus représentées. Le « top 10 des familles de métier » est : l'éducation-animation (1934 offres) puis les affaires générales (1499), l'enseignement artistique (1242), l'entretien et les services généraux (768), le social (733), la santé (577), le patrimoine bâti (498), les finances (464), la direction générale (456), les ressources humaines (431)<sup>76</sup>.

Pour mesurer la problématique géographique, nous pouvons nous reporter au nombre de fonctionnaires pour mille habitants (ce qu'on appelle le taux d'administration général<sup>77</sup>) pour chaque région : il est pour la France entière de 25,6. Mais cela recoupe des réalités variées : 19 en Alsace, 30,1 en région PACA. Il est donc structurellement plus facile de trouver un poste dans certaines régions que dans d'autres. Plus précisément, 11 régions se situent au dessus de la moyenne de 25,6 pour mille (les régions Aquitaine, Auvergne, Corse, Haute-Normandie, Île-de-France, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes, Provence-Alpes-Côte-d'Azur, DOM), 12 régions se situent en dessous de cette moyenne (les régions Alsace, Basse-Normandie, Bourgogne, Bretagne, Centre, Champagne-Ardenne, Franche-Comté, Lorraine, Nord-Pas-de-Calais, Pays de la Loire, Picardie, Rhône-Alpes). S'il est intéressant, ce taux d'administration ne recoupe pas exactement la situation de l'emploi en bibliothèque. Néanmoins les échanges que nous avons eus avec différents bibliothécaires qui ont cherché à exercer une mobilité nous ont confirmé la pénurie de postes dans certaines régions.

*Dans un premier temps, j'ai écrit à une quarantaine de bibliothèques dans le Nord-Pas-de-Calais. J'ai eu quelques réponses négatives, les 3/4 sont restées sans réponse. Ensuite j'ai écrit à toutes les annonces dans la France entière. D'ailleurs un des profs dans le DEUST nous avait dit « vous allez probablement commencer votre carrière en région parisienne » ça m'avait marqué à l'époque. [Franck]*

De même que des régions sont plus pourvoyeuses de postes (comme la région parisienne) d'autres apparaissent particulièrement inaccessibles, l'ouest en particulier, où les mobilités souhaitées sont souvent contrariées.

*[À propos d'une bibliothèque en Loire-Atlantique] Mais elles ne veulent pas partir, je me suis déjà renseignée ! [Nathalie]*

*Il y a peu de postes de conservateur dans le Finistère : 11 en tout dont 6 à Brest. Et qui ne bougent pas. [Laurence]*

En 2007, Yves Desrichard et Sophie Ranjard ont analysé les offres d'emploi parues sur la liste de diffusion biblio.fr sur une période de près de 2 ans. Ils montraient la très forte proportion des offres en région parisienne (près de la moitié des offres) et l'écrasante majorité des offres pour des postes de catégorie B<sup>78</sup>. Afin de disposer de données plus récentes, nous avons analysé toutes les offres

---

<sup>76</sup> L'importance particulière des offres dans le secteur de l'animation et de l'enseignement artistique s'explique par la période sur laquelle porte ce baromètre : mise en place de la réforme des rythmes scolaires et préparation de la rentrée pour les conservatoires.

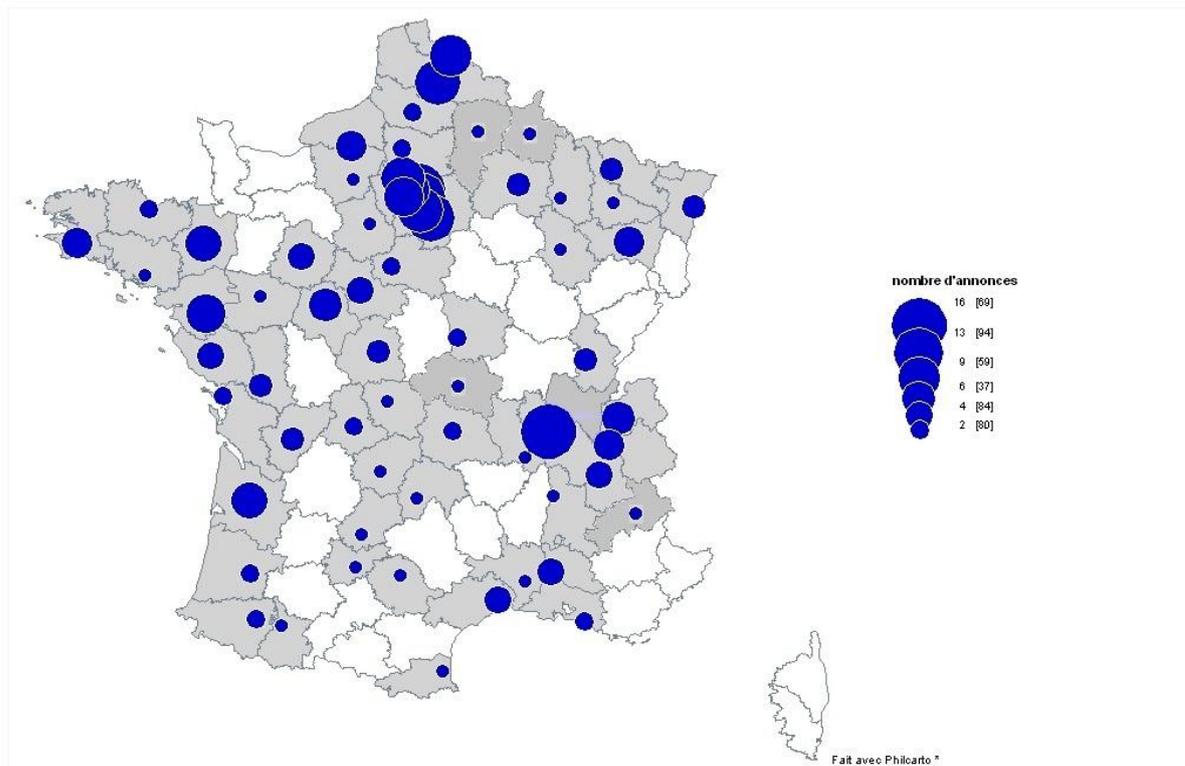
<sup>77</sup> Taux d'administration en équivalents temps plein pour mille habitants. Source : SIASP, Insee. Traitement DGAFP, département des études et des statistiques. Champ : emplois principaux, tous statuts. Hors bénéficiaires de contrats aidés. France entière = métropole + DOM (hors COM et étranger). Voir : Ministère de la fonction publique de la réforme de l'État et de la décentralisation. *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique politiques et pratiques de ressources humaines : faits et chiffres*. Op. cit. p.96

<sup>78</sup> Desrichard Yves et Ranjard Sophie. Les offres d'emploi en bibliothèque. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 5, 2007 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0009-002>>. ISSN 1292-8399

d'emploi parues durant 7 mois (du 1<sup>er</sup> avril au 10 novembre 2014) sur 14 sites différents<sup>79</sup>.

D'une part on constate que le nombre d'annonces est faible (260 annonces). Mais surtout l'inégalité territoriale est confirmée puisque un peu moins d'un tiers des annonces (78) concerne l'Île-de-France et 26 départements ne proposent aucun poste sur la période considérée comme l'illustre la carte ci-après.

### Cartographie des offres d'emploi recensées



Sources : rubrique « offres d'emploi » des sites de l'ADBDP, Archimag, BiblioFrance, Cap territorial, Emploi territorial, Emploi public, Enssib, Gazette des communes, Livres hebdo, RDV de l'emploi public, talents, ACIM ; bourse d'emploi de la FNCDG, bourse nationale de l'emploi du CNFPT, blog spécialisé biblioemplois.wordpress.com

Champ : offres d'emploi en bibliothèque territoriale ; Métropole, hors Paris ; tout poste et cadres d'emplois, emploi permanent.

Date : du 1<sup>er</sup> avril au 10 novembre 2014

À cette inégalité géographique, s'ajoute le déséquilibre net en ce qui concerne le cadre d'emploi puisque nous avons relevé 78 annonces pour des postes de catégorie A, 83 pour des catégories B et 92 pour les catégories C. Or ce pyramidage des postes vacants ne correspond pas au pyramidage général de l'ensemble des postes de titulaires travaillant en bibliothèque territoriale : il y a un déséquilibre en faveur de la mobilité des cadres A et au détriment des catégories C.

<sup>79</sup> Cf. annexe 6. Il faut noter que toutes les collectivités n'ont pas la même politique de publication en matière d'offres d'emploi : certaines collectivités ne publient pas leurs offres sur les sites des centres de gestion par exemple. Notre enquête n'a pu donc être exhaustive. Néanmoins le recensement des offres à partir de 14 sites différents a permis d'obtenir une vision assez juste du marché de l'emploi en bibliothèque.

<b>Répartition par catégories : comparaison des offres d'emploi et des effectifs globaux en bibliothèque territoriale</b>		
	Répartition des personnels titulaires travaillant au sein des bibliothèques territoriales	Répartition des offres d'emploi recensées d'avril à novembre 2014
Catégorie A	9,62%	30%
Catégorie B	25%	31,92%
Catégorie C	65,38%	35,38%
n.c.		2,7%
Sources : SLL et enquête sur les offres d'emploi		
Champ : statut des personnels titulaires et offres d'emploi recensées d'avril à novembre 2014		
Date : année 2010 et avril à novembre 2014		

Il n'est pas inutile de souligner que si la difficulté des agents à trouver un poste dans certaines régions est réelle, la difficulté de certaines régions à recruter des personnels qualifiés l'est tout autant comme a pu le souligner le rapport de l'IGB consacré aux emplois dans les bibliothèques<sup>80</sup>.

On remarque ainsi que les régions n'ont pas la même attractivité. Des agents peuvent ainsi accepter de sacrifier leurs préférences géographiques en début de carrière avant de se fixer à un endroit ou de réussir à rejoindre leur lieu d'ancrage géographique.

## **II.2. VISAGES DE LA MOBILITE**

### **II.2.a. Le « sang neuf » ou les non-bibliothécaires en bibliothèque**

La première des mobilités est celle qui conduit en bibliothèque. Ainsi si la permanence du personnel laisse à penser que les bibliothèques sont des lieux professionnellement clos, il est aussi frappant de voir que c'est une profession qui accueille beaucoup de profils venus d'autres horizons, filières ou cadres d'emplois.

La filière culturelle ne représente que 68% des emplois en bibliothèque : 20% des emplois relèvent d'autres filières, 13% sont occupés par des non-fonctionnaires<sup>81</sup>.

Pour incarner cette diversité des origines et des profils, nous proposons de nous intéresser aux effectifs de différentes bibliothèques. Celle de Lyon compte 480 agents en moyenne (423 postes budgétaires) : 69% sont de la filière culturelle, 16% de la filière technique, 7% de la filière animation et 7% de la filière administrative. À la médiathèque de Noisy-le-Sec (Seine-Saint-Denis), on retrouve une diversité comparable des cadres d'emplois des agents. Cette bibliothèque compte 34 agents (33 ETP) : 76% relèvent de la filière culturelle, 9% de la filière administrative, 6% de la filière animation, 6% de la filière technique, 3% de la filière médico-sociale.

Cette diversité correspond à une exigence car pour accomplir l'ensemble de leurs missions, les bibliothèques ont besoin de compétences et de métiers variés. Les filières techniques et administratives répondent aux nécessités propres à la gestion d'un équipement. Ainsi la bibliothèque de Lyon a par exemple un service de ressources humaines en interne (7 personnes de la filière administrative).

<sup>80</sup> Carbone Pierre, Claud Joëlle, Lecoq Benoît. « Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives », *Rapport 2012-020 de l'Inspection générale des bibliothèques* p.14

<sup>81</sup> Chiffres fournis par Christophe Séné, du bureau des bibliothèques territoriales à la Direction du livre et de la lecture, d'après les rapports annuels transmis par les bibliothèques. Cité par Dominique Lahary. « Vie et aventures du millefeuille statutaire ». *Bulletin des bibliothèques de France*. Op. cit.

Néanmoins les agents issus des filières technique et administrative sont loin de n'assurer que des tâches techniques ou administratives. Beaucoup assurent bel et bien des fonctions de bibliothécaires (au sens large).

Le cas le plus typique en la matière est celui des personnels issus de la filière animation. Les passerelles sont ainsi fréquentes entre le secteur de l'animation et des bibliothèques, essentiellement en secteur jeunesse. C'est le cas de Nathalie par exemple qui a travaillé 10 années dans l'animation (8 ans comme animatrice de centres de loisirs, 2 ans comme référente). Elle décide de se reconverter dans le secteur des bibliothèques : elle commence donc une formation professionnalisante à l'ABF et postule sur un poste vacant dans la médiathèque de sa collectivité. On le voit bien dans ses propos, cette mobilité n'a pas été faite par défaut. Quoique se sentant aujourd'hui pleinement professionnelle des bibliothèques, elle souligne la cohérence avec son parcours initial.

*Je suis arrivée en février 2008, un peu par hasard. Enfin par hasard, oui et non. Avant j'étais référente des animateurs. Je me suis aperçue que ce n'était pas mon truc. Je souhaitais passer le concours d'adjoint du patrimoine. Je me suis renseignée auprès du service formation de ma ville. On m'a dit qu'une place se libérait en jeunesse. En jeunesse, je gardais le contact avec les enfants ce qui était important pour moi. J'ai besoin de ce contact et du contact avec différents publics. Le hasard c'est d'avoir parlé au bon moment mais sinon c'était quelque chose de muri dans ma tête.*

*Je suis bibliothécaire jeunesse. Je n'ai ni le grade ni le diplôme mais je le sens c'est mon métier. Et je n'ai pas envie de le quitter. Je me retrouve. Il y a tout. Les livres. Naturellement il faut les aimer. Il y a un lien avec la filière animation parce qu'on est avec les enfants. [Nathalie]*

On pourrait donc dire que l'on bouge peu en bibliothèque mais que l'on a souvent bougé pour y arriver. Cet élément apparaît valable pour toutes les catégories : deux études le confirment pour les catégories A et B. Ainsi une enquête menée en 1996 auprès des catégories B des bibliothèques municipales d'Île-de-France montrait que la moitié de l'échantillon interrogé (164/333) avait précédemment exercé un autre métier que celui de bibliothécaire<sup>82</sup>. Par ailleurs, le rapport de l'IGB consacré aux directeurs de bibliothèques, s'intéressait à l'entrée dans la carrière et la reconversion des directeurs. Plus de la moitié de l'effectif interrogé avait entrepris une carrière hors bibliothèques avant de se présenter aux concours ou de postuler à un emploi dans la fonction publique territoriale (enseignement public, métiers de la culture, de l'administration ou de la recherche).

Ces premiers postes s'appuient parfois sur l'obtention de concours de la fonction publique : on relève, dans l'échantillon, 3 conservateurs passés par l'une ou l'autre des Écoles normales supérieures, 1 agrégé, 4 capésiens, 1 rédacteur-documentaliste. [...] Il faut souligner que seuls 5 directeurs, tous exerçant en BDP, ne sont pas issus de la filière des bibliothèques : 1 ingénieur principal, 1 directeur territorial, 2 attachés territoriaux et 1 enseignant du supérieur.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Bertrand Anne-Marie. *Bibliothécaires en Île-de-France autoportrait d'un groupe professionnel*, ABF, Les cahiers du GIF, 1998.

<sup>83</sup> Lecoq Benoît. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque », *Rapport 2009-019 de l'Inspection générale des bibliothèques*, op. cit. p.22

Parmi les directeurs ou les directeurs-adjoints que nous avons pu interroger, on retrouve bien des profils comparables. Deux directrices ont une carrière linéaire en bibliothèque : une bibliothécaire titulaire du CAFB ou une autre qui a occupé des postes d'adjoint du patrimoine et d'assistant qualifié en début de carrière. Deux sont passés par d'autres concours ou d'autres filières de la fonction publique : attaché de conservation du patrimoine, attaché territorial, directrice des Affaires culturelles. Une autre directrice enfin a travaillé dans l'édition.

On observe donc une mobilité vers les bibliothèques de professionnels de la culture au sens large. Même si elles sont plus exceptionnelles, on rencontre aussi des reconversions plus radicales, comme un passage du secteur privé au secteur public. C'est le cas de Sandrine, aujourd'hui adjointe de direction, responsable d'un secteur adulte en bibliothèque municipale. Elle a ainsi travaillé 15 années dans le privé : support technique pour une marque informatique, télévendeuse, répartitrice pharmaceutique. Elle a connu deux licenciements au cours de sa carrière. Son second licenciement, négocié, lui offre l'opportunité d'une reconversion : elle prépare le concours de bibliothécaire par le CNED, suit des cours du soir et travaille à temps partiel dans la médiathèque de sa commune.

*Je pensais depuis longtemps aux bibliothèques mais je détestais l'idée d'être fonctionnaire. Et comme il n'y avait pas moyen d'être bibliothécaire sans être fonctionnaire, j'avais occulté l'idée. [...] Une amie m'a expliqué le parcours pour être bibliothécaire. Je ne pouvais pas envisager ce parcours si je continuais à travailler donc négocier un licenciement me laissait la disponibilité nécessaire pour préparer le concours par le CNED, prendre des cours du soir à l'Institut catholique, quelque chose qui n'existe plus, le Certificat d'aptitude au métier de documentaliste aide-bibliothécaire, sur une année scolaire 2h par jour, 4 jours par semaine. La journée je travaillais à temps partiel à la médiathèque de [ma ville], 22h par semaine. Je travaillais plutôt en jeunesse mais je faisais un peu tout. J'ai eu le concours de bibliothécaire en 2003. [Sandrine]*

Elle nuance néanmoins l'originalité de son parcours :

*J'étais beaucoup plus atypique comme cadre commerciale que comme bibliothécaire ! [Sandrine]*

En dehors de ces parcours de cadres de direction, des bibliothèques recrutent des agents sur un profil lié aux métiers de la culture mais sans spécialisation en bibliothéconomie. La directrice de la médiathèque de la Madeleine, près de Lille, insiste elle aussi sur l'importance de choix atypiques dans ses recrutements. Son équipe compte des agents issus de la librairie, des jeux vidéo, de l'animation et des musées : « ce choix de recrutement est vraiment important, il permet de mutualiser des connaissances et une émulation dans les idées »<sup>84</sup>. Néanmoins cette pratique reste encore peu répandue et le corporatisme prédomine encore dans les recrutements.

---

<sup>84</sup> Oulac François. « Congrès de l'ABF : qui sont les nouveaux bibliothécaires ? », *Livres hebdo* [en ligne] 20 juin 2014 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.livreshebdo.fr/article/congres-de-labf-qui-sont-les-nouveaux-bibliothecaires>>

## II.2.b. Mobilité fonctionnelle

### - *Mobilité verticale ascendante*

La mobilité fonctionnelle au sein des bibliothèques peut suivre une trajectoire ascendante : il s'agit alors d'accéder à des postes qui présentent des responsabilités plus importantes. Cette trajectoire peut s'accompagner ou non de changement de catégorie, la démarche de changement d'emploi étant alors associée à un investissement dans les concours.

Pour les directeurs de bibliothèque, la trajectoire « ascendante » est d'ailleurs la plus commune. Ainsi, le rapport de l'IGB consacré aux directeurs de bibliothèques indique que 30 directeurs sur 47 ont accru l'étendue de leurs responsabilités au fil des postes. C'est ce parcours typique qui a été suivi par Laurent. Il est entré en bibliothèque durant ses études comme vacataire à la ville de Paris. À l'issue de sa thèse, il préfère une carrière de conservateur à une carrière universitaire. Après sa réussite au concours de Conservateur et sa formation à l'ENSSIB, il occupe brièvement un poste dans le sud. Il dirige ensuite durant 10 années une bibliothèque en région parisienne. Il est aujourd'hui directeur d'une médiathèque plus grande dans une collectivité plus importante.

*Ici c'est plus important : la collectivité précédente comptait 20 000 habitants, ici il y a 47 000 habitants. Avant il n'y avait qu'une bibliothèque, ici il y a deux équipements de taille importante. L'équipe aussi est plus importante : 35 agents, plus 8 ou 10 vacataires. C'était intéressant de changer à ce niveau là. [Laurent]*

Ici l'ascension n'implique pas des fonctions différentes, elle est liée à la taille de la collectivité et de l'équipement. Pour les cadres A, l'ascension peut également prendre la forme d'un passage d'un poste de directeur-adjoint à directeur d'équipement. C'est le cas de Delphine qui a travaillé durant 15 ans comme directrice-adjointe. Elle a occupé des fonctions variées dans de cet équipement mais toujours au sein du collectif de direction. Elle décide de quitter ses fonctions pour prendre la direction d'une médiathèque en région parisienne.

*Je ne l'ai pas vu comme une dynamique d'ascension mais d'autonomie. J'ai longtemps été dans un collectif, adjointe, un moment je me suis demandé si je savais faire ou pas. [Delphine]*

Cette envie de responsabilités peut suivre des stratégies variées : passer les concours, se former à d'autres problématiques et postuler sur de nouvelles fonctions. C'est dans cette logique qu'Arnaud prépare le concours de conservateur.

*J'ai eu le concours d'attaché à 25 ans. Je travaille depuis 10-12 ans et j'ai envie de nouvelles responsabilités. Ma carrière a 30-35 ans devant elle : c'est aujourd'hui que cela se construit. Si la mobilité n'est pas immédiate, j'aimerais bénéficier d'une formation pointue en RH, management, gagner en compétence. [Arnaud]*

Cette progressivité des parcours peut suivre une ascension plus importante sur le long terme. Ainsi la fonction publique apparaît encore comme un lieu où l'ascension reste possible. D'ailleurs un agent d'une médiathèque d'une grande agglomération parlera même de « parcours-type » de la vacation à la titularisation sur un cadre d'emploi de catégorie B ou A.

*Le parcours-type c'est des gens qui de fil en aiguille, arrivés comme stagiaires, passent au prêt comme vacataire puis, en poussant les portes, font*

*des remplacements, des mi-temps par-ci par-là. Ils décrochent le concours d'assistant ou de bibliothécaire et arrivent à se faire titulariser. [Antoine]*

Si certains passent directement du statut de contractuel en catégorie C ou B au cadre d'emploi de conservateur, d'autres peuvent suivre des parcours plus progressifs et passer par plusieurs cadres d'emplois : comme Hélène qui exerce tout d'abord durant deux années dans les bibliothèques de la ville de Paris sur un poste en catégorie C. Elle réussit ensuite le concours de bibliothécaire. Au bout de six années, elle décide de préparer le concours de conservateur. Trois éléments motivent sa démarche : des possibilités plus nombreuses de mobilité professionnelle, l'intérêt des postes mais aussi une justice de traitement (puisque'elle était dernièrement nommée comme bibliothécaire sur un poste de conservateur donc en ayant les fonctions mais pas le traitement d'un conservateur).

### **- Mobilité et précarité**

À l'inverse de cette logique promotionnelle, échouer aux concours peut impliquer une mobilité fréquente et subie, des statuts précaires. Durant quinze années, Antoine a multiplié les contrats courts sur des missions et des cadres d'emplois différents. Il dira de son parcours qu'il a été « en dents de scie » et le résume ainsi : « j'aurai connu tous les grades mais dans le désordre ».

Il entre à la médiathèque d'une grande agglomération comme emploi-jeune sur un poste dédié à la valorisation des collections patrimoniales. Après 3 ans et demi, le dispositif des emplois-jeunes arrivant à son terme, le poste est converti en contrat à durée déterminée en catégorie B. Il s'occupe alors de traiter des fonds spéciaux. Prévu pour être renouvelé à deux reprises, ce contrat de catégorie B le sera en fait un plus grand nombre de fois. Antoine bénéficie alors de formations et de préparations au concours de catégorie B mais il ne les réussit pas (soulignant la difficulté de se conformer à des exigences scolaires longtemps après la fin de ses études). Après quelques années, Antoine occupe un poste de chargé de mission de catégorie A. Il s'agit là encore de contrats d'un an. Son ancienneté lui permet de s'inscrire dans le nouveau dispositif prévu par la loi sur la résorption de l'emploi précaire<sup>85</sup>. Cette loi permet à des fonctionnaires qui bénéficient de 4 ans de contrats au cours des 6 dernières années d'accéder aux cadres d'emplois des fonctionnaires territoriaux « par la voie de modes de recrutement réservés valorisant les acquis professionnels ». Mais il échoue à l'examen professionnel qui aurait pu lui permettre d'être titularisé en catégorie A. En 2013, à l'issue d'un contrat qui n'est pas renouvelé, il se retrouve au chômage quelques mois. Puis il reprend quelques missions de remplacement dans différents secteurs et est finalement titularisé en catégorie C. Dans ce parcours se mêlent l'intérêt pour la diversité des missions menées, les difficultés matérielles et le manque de reconnaissance liées à un parcours si haché.

*J'ai fait pas mal de services, ça n'a jamais été en trainant les pieds. À chaque fois ça a été avec plaisir que je prenais un nouveau poste.*

*Les contrats d'un an on bosse bien six mois et après on se dit qu'est-ce qu'il va arriver ? On pense à l'après.*

*15 ans pour ça, pourquoi avoir attendu 15 ans ? Dès la fin de l'emploi-jeune ils auraient pu le faire. On me propose ça [une titularisation en catégorie C]*

---

<sup>85</sup> Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, dite « loi Sauvadet ».

*comme si on m'offrait monts et merveilles mais passer de A à C ça fait un sacré décalage. [Antoine]*

La mobilité subie et les contrats courts sont également le lot des jeunes professionnels qui entrent sur le marché de l'emploi. Par exemple Élodie, à l'issue de ses études, a effectué trois CDD de trois mois sur une période de 18 mois dans trois départements différents (Cher, Loir et Cher et Seine-Saint-Denis) avant de réussir le concours d'assistante principale et d'être titularisée dans une communauté de communes du Jura.

Ainsi il apparaît que les jeunes générations sont mobiles par nécessité. Cela ne signifie néanmoins pas qu'elles seront plus mobiles quand elles auront elles aussi des contraintes familiales. C'est ce que laissent penser les échanges avec une autre jeune professionnelle du même département. Comme Élodie, elle a connu plusieurs contrats courts dans des collectivités différentes après l'obtention de son DUT. Elle est titularisée comme assistante principale depuis 2005 et n'exprime aucun souhait de mobilité car « mère de famille et accédante à la propriété »<sup>86</sup>.

#### **- Mobilité fonctionnelle horizontale**

Si la mobilité ascendante est assez fréquente chez les cadres en particulier ou chez certains agents très diplômés, entrés en bibliothèque en catégorie C qui poursuivent ensuite leur progression via les concours, la mobilité fonctionnelle horizontale reste un phénomène plus courant encore. Les motivations pour cette mobilité peuvent être négatives (quitter un poste qui ne plaît plus) ou plus positives (diversifier les expériences).

De même que certains agents expliquent leur longévité dans un poste par leur bien-être professionnel, d'autres choisissent la mobilité par défaut.

*Je pense à bouger [...] Il y a des pratiques de gestion et de management qui ne conviennent pas. Il n'y a pas de dialogue social. Il n'y a pas de gestion prévisionnelle des carrières. [...] J'ai encore un poste de gelé. J'ai eu 6 mois à effectif complet. Je comprends les raisons, tout le monde a des postes gelés mais... [Delphine]*

Le parcours de Valérie est révélateur de ces choix de mobilité du fait d'une insatisfaction dans un poste ou par désaccord avec les orientations générales de l'équipement. Cette bibliothécaire a occupé 7 postes de durées très variables : 9 ans et 7 ans pour deux postes, 4 mois pour l'un, 2 ans pour deux autres.

*Je suis partie parce que le projet ne correspondait pas à ma vision du métier. Il s'agissait d'un projet autour du jeu vidéo. Je ne suis pas contre le jeu vidéo mais je n'étais pas d'accord avec la déclinaison du projet. C'est un métier où il y a des choses à défendre. Un cadre A qui n'adhère pas au projet ça ne va pas. [Valérie]*

Le goût pour la mobilité existe aussi pour des raisons positives, sans pour autant signaler une quelconque forme d'instabilité. C'est bien ce que souligne Annie qui a travaillé dans 6 bibliothèques différentes, dans 6 départements différents. Elle a connu des fonctions variées mais toujours au sein du pôle de direction et sans jamais souhaiter être directrice elle-même.

*J'ai un goût pour la mobilité en général mais je ne suis pas pour autant instable. Je n'ai pas connu de cycles courts. Je ne m'imagine pas m'installer*

---

<sup>86</sup> Échange de courriels à l'occasion de l'enquête sur les directions des bibliothèques du Jura cf. annexe 3.b.

*toute ma carrière dans un poste. Le facteur déclencheur, à chaque fois, c'était un enrichissement personnel et professionnel. Cela m'a permis de renouveler des expériences, de changer de direction, d'établissement, de territoire, de politiques culturelles, de collègues, de missions...*

*J'ai toujours connu la mobilité mais il y a quelque chose dont je n'ai jamais eu envie c'est la direction d'établissement ou il faudrait me forcer! Donc je vise une taille de ville, d'établissement, de collection supérieure à 40 000 habitants. Le profil de coordinateur dans une communauté d'agglomération ou de responsable d'une petite bibliothèque ne m'a jamais fait envie, c'est le plus important. Mais j'ai toujours fait partie du groupe d'encadrement. [Annie]*

Par ailleurs, il faut souligner que la mobilité est facilitée aujourd'hui grâce aux informations disponibles en ligne (sur les orientations, la politique documentaire ou les actions culturelles) alors qu'il y a quelques années il était nécessaire de se déplacer sur place pour obtenir des informations précises sur un équipement.

### **II.2.c. Mobilité géographique**

La mobilité géographique recouvre une grande diversité de situations. Elle peut répondre à des motifs avant tout personnels ou au contraire d'abord professionnels.

En premier lieu, la mobilité géographique peut être contrainte par l'éloignement d'un conjoint.

*Je me suis mariée avec quelqu'un qui habitait dans le Finistère et qui ne pouvait pas trop bouger. Donc il fallait que je me rapproche. [Laurence]*

*Mon mari vient de trouver un nouveau travail en grande banlieue, 1h30 pour y aller. On va avoir un bébé, ça me fait du souci. [...] Je serais embêtée si je devais partir mais bon les contraintes privées. [Estelle]*

La motivation familiale de la mobilité géographique peut aussi être liée au souhait d'offrir un autre cadre de vie à ses enfants.

*Ma femme a un peu peur pour le collègue. Elle a l'optique de quitter la région parisienne pour aller en province. [Franck]*

*On veut partir avec mon compagnon en Loire-Atlantique. Ma mère habite par là-bas. [...] Ce qui me fait envie pour partir c'est l'environnement. J'en ai marre de la banlieue. Il y a trop de mal-être. Et on a envie que notre fille grandisse dans un environnement plus sain, plus calme. [Nathalie]*

Dans ce type de cas, on note assez fréquemment une concurrence entre les attentes personnelles et professionnelles.

*Je sais que c'est difficile de trouver un emploi en médiathèque et je n'ai pas envie de partir que parce qu'il y a la mer et ma mère, que l'environnement est bien. Moi je perds tout ici : je perds le travail que j'aime, les amis, le reste de ma famille. [Nathalie]*

Le contexte familial et le souhait de changer de cadre de vie nourrissent les désirs de mobilité. Néanmoins, il faut souligner que bien souvent cette mobilité géographique reste largement de l'ordre du discours, du projet de vie à long terme

et qu'elle n'engage à dire vrai pas de démarches pour la concrétiser vraiment. Dans beaucoup d'échanges, les agents ont évoqué un goût pour certaines régions ou la lassitude de leur cadre de vie mais sans entreprendre des recherches actives.

En la matière, on constate que certaines régions font plus spécifiquement l'objet d'un désir de mobilité géographique. C'est ce qu'observe Dominique Nadir lors de ses interventions dans les « ateliers mobilité ».

*Il y a aussi des personnes qui sont dans une posture de mobilité géographique. « Je veux aller en Bretagne » : on l'entend souvent. La Bretagne et le sud-ouest sont très prisés ! [Consultante-formatrice]*

Pour quelques cas, ces démarches de mobilité fonctionnelle et géographique sont réellement mises en œuvre. Il peut arriver alors que le choix de la région soit secondaire par rapport à l'intérêt du poste. Annie qui a travaillé dans des régions différentes (ouest, est, sud) souligne que le critère géographique en tant que tel n'a jamais eu d'importance pour elle. En revanche, sa mobilité géographique est animée par un vrai intérêt pour découvrir des territoires variés.

*Il faut apprendre à connaître les mœurs, le fonctionnement, mais c'est un atout, ça permet de se positionner comme professionnel, ça permet d'éviter les pressions de l'extérieur. On apporte du sang neuf, on fait se poser des questions sur les pratiques, le fonctionnement, ça permet d'être détaché du contexte, on n'a pas d'historique affectif lourd. [Annie]*

Selon les moments de la vie, les priorités (personnelles ou professionnelles) peuvent varier. Laurence a exercé comme directrice des Affaires culturelles dans une commune de région parisienne puis en Bretagne. Après sa réussite au concours de conservateur, elle prend la direction d'une médiathèque en région parisienne avant de devenir directrice-adjointe dans une bibliothèque en Bretagne. Sa première mobilité de la région parisienne vers la Bretagne répondait à une ambition professionnelle tandis que la seconde était liée à des motifs personnels.

*C'était un saut quantitatif : 60 000 habitants, une préfecture et un saut qualitatif avec des équipements et un projet d'envergure. J'étais proche de cette région sans en être originaire. Ce n'était pas mon objectif premier. [Plus tard] ce n'était pas comme la première fois, mon objectif était plus géographique, j'étais moins regardante sur le profil de poste. [Laurence]*

## **II.2.d. D'une fonction publique à l'autre : l'État et la territoriale**

Comme nous l'avons vu, la filière bibliothèque est un petit cadre d'emploi et offre par conséquent peu de possibilités de mobilités. Pour certains, la mobilité vers les bibliothèques relevant de la fonction publique d'État est une réelle opportunité. C'est d'ailleurs un des éléments qui a motivé l'organisation d'une « semaine de l'échangisme » par le groupe ABF Alsace au printemps 2014. L'objectif initial était de faire une proposition qui change des « sempiternelles journées d'étude »<sup>87</sup>. L'échange de poste est apparu comme une manière originale de connaître de nouvelles structures, d'autres fonctionnements. Il s'agissait également de jeter des ponts entre la lecture publique, les bibliothèques spécialisées et les bibliothèques universitaires et de lutter contre certains clichés

---

<sup>87</sup> Entretien Pierre Halff, ABF Alsace.

sur les BM ou les BU. De fait, pour Pierre Halff, trésorier du groupe ABF Alsace, l'ouverture sur les BU permettrait d'élargir naturellement le bassin d'emploi des bibliothécaires car les points communs sont plus nombreux que les différences.

C'est précisément dans cette logique que Sébastien s'est engagé dans une démarche de détachement. Son parcours professionnel traduit une mobilité naturelle de la fonction publique d'État à la fonction publique territoriale. Durant ses études, il occupe un poste de vacataire à la BPI, de magasinier à la BNF et de contractuel en BU. Il passe à la fois le concours de conservateur d'État (auquel il est admissible) et territorial (auquel il est admis). À l'issue de sa scolarité à l'ENSSIB, il prend la direction d'une bibliothèque municipale. La collectivité dans laquelle il a été recruté connaît rapidement des difficultés particulières (élections annulées, tutelle de la préfecture). Sébastien cherche alors à changer de collectivité mais bien qu'il soit mobile géographiquement il ne trouve aucun poste qui l'intéresse. Il opte alors pour un détachement. Il travaille aujourd'hui à la BPI et souhaite retourner en bibliothèque territoriale quand il trouvera le poste espéré.

*Je cherchais à rebondir, il y avait très peu de poste. Je me suis rabattu sur la fonction publique d'État et sur un détachement. L'avantage c'est que jusqu'à cette année il y avait deux mouvements par an, 30 postes à chaque fois. En « territo », il y a deux postes vraiment intéressants par an bien que je sois très mobile. Du coup, le détachement est une bonne option. Des collègues m'ont sollicité pour avoir des infos sur les détachements, souvent ils sont dans des situations comparables, un peu de mobilité forcée. C'est quelque chose de récurrent dans le détachement territorial. [Sébastien]*

À travers ce parcours, on voit donc bien que le passage de la territoriale à l'État permet de répondre à des souhaits de mobilité parfois restreinte dans le seul champ des bibliothèques territoriales. Néanmoins le récit de son parcours laisse voir une ignorance encore assez répandue de ces possibilités de mobilité inter-fonctions publiques tant du côté des services RH locaux que des établissements. Il est aussi l'occasion de mesurer combien les procédures de vœu, d'attente de la CAP peuvent être inconfortables (pour que la candidature au détachement soit prise en compte les candidats doivent faire signer un document par leur collectivité soit 3 ou 4 mois avant la CAP et ce, sans certitude d'obtenir satisfaction). De plus, les fonctionnaires d'État sont prioritaires sur les détachés lors des CAP ce qui rend tout à fait incertain le fait d'être affecté sur son premier vœu. C'est le cas de Sébastien qui a obtenu son deuxième vœu.

Le parcours de Nadine montre également une alternance entre les bibliothèques territoriales et d'État, avec le contexte particulier des lois de décentralisation en début de carrière. En 1973, Nadine commence à exercer en bibliothèque universitaire dans l'Hérault, sur un grade de bibliothécaire adjointe. Après 10 années dans cet équipement, elle sollicite une mutation pour rejoindre son conjoint. Suite à l'échec réitéré de sa demande de mutation, elle se met alors en disponibilité. Dans cette nouvelle région, elle effectue une mission pour la DRAC puis rejoint une BDP. Dans cette période qui suit les lois de décentralisation (1984-85), elle est titularisée sur le cadre d'emploi de conservateur territorial. Elle exercera ensuite dans deux bibliothèques municipales et une autre BDP. Dans les années 2000, elle sollicite une mise à disposition d'une structure relevant de l'État et rejoint finalement la BnF où elle est intégrée comme conservateur d'État.

On le voit bien à travers ces parcours, la mobilité inter-fonctions publiques est naturelle et permet d'élargir à la fois les possibilités de mobilité et les missions à exercer. Soulignons que ces cas ne sont pas uniques et que les grands établissements (la BnF et la BPI en particulier) accueillent de nombreux fonctionnaires territoriaux. Néanmoins, un certain clivage demeure entre ces deux pans de la fonction publique. Sébastien s'affirme « territorial » et exprime une affinité particulière avec ceux de l'équipement qui ont comme lui une fibre lecture publique plus marquée. Inversement Nadine dit que son parcours a été guidé par deux idées fixes « l'État et Paris » quand bien même la majeure partie de sa carrière s'est déroulée en bibliothèque territoriale en région.

Dans ce contexte, on comprend que la fin de la scolarité commune des Conservateurs territoriaux et des Conservateurs d'État ait été l'occasion de vifs débats. Le CNFPT a souhaité ainsi accentuer le volet territorial et managérial de la formation des Conservateurs, plus proche dans cette logique de celui des administrateurs et de leurs collègues territoriaux en général. De l'autre côté, les associations professionnelles et l'ENSSIB défendent le maintien d'une formation commune qui « facilite la transmission de compétences partagées, gage de fertilisations croisées essentielles pour les bibliothèques universitaires comme pour les bibliothèques de lecture publique »<sup>88</sup>. L'autre enjeu est naturellement celui de la formation commune qui contribue à la création d'un réseau inter-fonctions publiques et qui facilite les mobilités<sup>89</sup>.

## **II.2.e. Mobilités contraintes**

Jusqu'à présent la mobilité est apparue essentiellement liée à des valeurs positives (comme le dynamisme ou l'ouverture) et à l'initiative de l'agent. Néanmoins il existe également des formes variées de mobilités subies.

### ***- Mal-être professionnel***

Une récente enquête sur le « bien-être et la motivation des agents »<sup>90</sup> montre que si la relation au travail des agents publics est sensiblement plus positive que celle des salariés du privé, les territoriaux sont en revanche moins accomplis et moins fiers de leur travail. De plus, 66% des territoriaux jugent que les possibilités d'évolution professionnelle sont « pas assez » ou « pas du tout » suffisante et 33% d'entre eux se disent « pas du tout » ou « assez peu » satisfaits de leur situation professionnelle.

Ce mal-être professionnel peut motiver une mobilité. Dominique Nadir, consultante-formatrice dans les ateliers mobilité du CNFPT, indique qu'il existe plusieurs types de motivations chez les agents qui participent à ces ateliers : des choix géographiques ou des souhaits d'évolution de fonction bien sûr mais également des situations de prévention d'usure professionnelle. Si elle n'est pas le seul moteur de la mobilité, la souffrance professionnelle est un facteur récurrent.

---

<sup>88</sup> Doriac Martine. « Divorce en vue entre le CNFPT et l'école nationale des bibliothèques, l'ENSSIB », *La Gazette des communes* [en ligne], 14 mars 2014 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.lagazettedescommunes.com/225390/divorce-en-vue-entre-le-cnfpt-et-lecole-nationale-des-bibliotheques-lenssib/>>

<sup>89</sup> Sur ce débat, on pourra se référer au billet de Bertrand Calenge et aux vifs réactions qui l'ont suivi : <<http://bccn.wordpress.com/2014/04/05/mon-desespoir-est-grand-et-ma-colere-aussi/>>

<sup>90</sup> Baromètre 2014 « Bien-être et motivation des agents », Edenred-Ipsos.

*Il y a des cas de placardisation, d'usure professionnelle, trop ou pas assez de travail. Les situations de burn out sont majorées aujourd'hui par rapport à il y a 10 ans. Il y a aussi un phénomène de chasse aux sorcières après les élections. [Consultante-formatrice]*

Un des directeurs de bibliothèque que nous avons rencontré a eu l'occasion de participer à aux ateliers mobilité mis en place par le CNFPT)<sup>91</sup>. Il a souligné lors de notre entretien qu'il était le seul participant dans son groupe à ne pas être en souffrance professionnelle.

### **- Les reclassements**

La mobilité subie, et plus particulièrement les reclassements, restent une réalité largement partagée en bibliothèque et ce, quelles que soient la taille de la collectivité et l'importance de l'équipement.

Dans les plus grands équipements auxquels nous nous sommes intéressés, il pouvait y avoir de 7 à 15 agents en surnombre<sup>92</sup>.

*Ici on a 7 agents en surnombre ; plus que les autres services de la collectivité. Nous sommes régulièrement sollicités pour en accueillir de nouveaux. Quand je suis arrivée, il y avait 17 postes équipement-reliure et que 3 professionnels. Ces postes ont été créés pour ça. Il y a des gens qui se sont très bien adaptés, aujourd'hui sur les sept, un seul serait intégrable. Ils peuvent aussi nous mettre en difficulté. Historiquement le reclassement sur un poste de relieur est une ressource largement exploitée par la GRH... [Laurence]*

Dans les collectivités plus petites, ces affectations sont moins nombreuses mais restent extrêmement importantes en proportion des effectifs de la bibliothèque (par exemple dans ces deux bibliothèques qui comptent moins de 20 agents).

*Vous avez vu, il y en a un en ce moment, quelqu'un qui est dans la pièce qui couvre des livres et ne fait rien. C'est la deuxième fois qu'on nous la met en plus. Là c'est le reclassement de trop. Elle n'apparaît pas dans l'organigramme, elle n'est pas censée faire partie des effectifs mais elle est là quand même. Je ne sais pas si elle est destinée à rester. Le DG m'a dit « ne vous inquiétez pas elle va bientôt partir en retraite », j'ai répondu « ça tombe mal elle est plus jeune que moi, a priori c'est moi qui partirai en retraite avant elle... » Ils essayent de trouver une solution mais je n'y crois pas trop. [Maryse]*

*On m'a imposé un reclassement. Mais après j'ai été ferme. J'ai fait comprendre que j'avais mon quota. C'est un cas bien lourd, il ne sait pas lire. Donc là du coup, ils ne peuvent pas en rajouter. Pour l'instant... Le reclassement, je ne le compte pas aux effectifs. Il ne peut pas ranger, il ne peut pas renseigner, ça ne veut pas dire qu'il ne rend pas de services mais je ne le compte pas. [Delphine]*

---

<sup>91</sup> Cf. supra « les dispositifs d'accompagnement » p.19

<sup>92</sup> S'il n'est pas titulaire de son emploi, le fonctionnaire est en revanche titulaire de son grade. En cas de privation d'emploi et d'impossibilité de reclassement à son grade dans son cadre d'emplois ou dans un autre cadre d'emplois, le fonctionnaire est maintenu en surnombre. Dans certains cas, il peut être affecté à un service mais en plus des postes budgétaires prévus.

À ces effectifs en surnombre s'ajoutent les reclassements imposés sur des postes vacants. La mobilité est alors subie par l'agent et par le service. C'est par exemple ce parcours qu'a connu Sylvie. Durant ses études, elle effectue un BTS administratif et passe en parallèle le brevet d'état de maître-nageur sauveteur. En 1992, elle est recrutée comme maître-nageur. Du fait de sa formation, elle exerce également des fonctions de secrétariat. En 1998, elle est titularisée sur le cadre d'emploi d'éducateur territorial (filière sportive). Elle occupe ensuite les fonctions de chef de bassin. À la naissance de son enfant, qu'elle élève seule, les contraintes du poste ne sont pas conciliables avec ses contraintes familiales. On lui propose un poste administratif au service des sports, puis la direction du service. Suite à des conflits, elle est changée de service et affectée au CCAS. Nouveaux conflits et problèmes après quelques années, elle est alors nommée à la médiathèque sur un poste vacant de discothécaire.

*J'ai été parachutée ici. On m'a imposé la bibliothèque, on a imposé à la directrice ma présence : ça s'est fait sans trop me consulter. [...] Si, j'ai fait un entretien avec la DGS qui m'a dit : « voilà c'est la médiathèque ou rien. Vous aurez un poste de cadre B. Vous êtes cadre B, il y a un poste de B à la médiathèque donc veuillez prendre rendez-vous avec la directrice ». Sauf que la directrice voulait un bibliothécaire, c'était pour remplacer un départ en retraite. Et le responsable de la discothèque aussi voulait un bibliothécaire. [...] Les premières phrases ont été « je n'ai pas demandé à t'avoir » et moi « je n'ai pas demandé à venir ». On s'est expliquées sur comment elle voyait le poste, comment moi je pouvais lui servir. [...] Ça n'a pas été facile facile car mine de rien je passais d'un poste de direction à un poste de rien donc on prend un coup au moral. Après de toute façon, j'avance dans ma vie pour que mes enfants aient à manger dans leur assiette, mon orgueil je le mets de côté. On verra quand ils seront plus grands et plus autonomes... Je l'ai vécu comme une régression, oui clairement. La chute. Pourtant je passe d'un cadre B à un cadre B mais c'est la chute. Je dirigeais une équipe de 30 personnes et je ne dirige rien. Je dirige des CD. [Sylvie]*

On mesure bien ici la difficulté de ce type de situation à la fois pour l'agent (qui se sent méprisé) et pour le service (qui se voit affecter un agent qui n'est pas doté des compétences requises et qui n'a pas envie d'exercer ce métier).

Car le problème plus général de ces mobilités imposées, pour le service, c'est que le travail repose sur quelques-uns. Par le jeu de l'ancienneté, ces agents qui n'ont pas les compétences requises peuvent avoir des salaires supérieurs aux adjoints du patrimoine en poste qui effectuent parfaitement leurs missions. Des tensions peuvent alors surgir au sein des équipes.

Les échanges avec différentes directions ont permis de mesurer une évolution de ces mobilités imposées. À une époque, les mobilités imposées aux médiathèques et les reclassements étaient nombreux du fait d'un manque de reconnaissance des compétences nécessaires. Ensuite à la fin des années 1990 et au début des années 2000, les bibliothèques ont bénéficié d'une réelle reconnaissance quant à la technicité du métier. Ce point a été souligné autant par les directions et par les formateurs du CNFPT.

Aujourd'hui la reconnaissance des compétences existe toujours mais le contexte démographique et économique a changé : les carrières sont plus longues, il y a des métiers à forte pénibilité physique dans les collectivités territoriales. Les mairies ont obligation de les reclasser et elles sont seules pour gérer ce problème

dans un contexte de contraction des ressources. Aussi revient-on à des reclassements en bibliothèque mais pour d'autres motivations.

*Pour la collectivité, la question ne va plus être de faire un reclassement sous évalué car il n'y a pas besoin de compétence à la médiathèque. Non, on est conscient qu'on ne peut pas y mettre n'importe qui sauf qu'on a n'importe qui à reclasser. La collectivité se retrouve seule à gérer ce contingent. On revient à la situation antérieure mais plus du tout pour les mêmes raisons. Et c'est pire car autant il est possible de faire évoluer l'idée de la qualification nécessaire pour un métier, autant le contexte économique et démographique, vous n'y changerez rien même si vous avez les meilleurs discours. Et cela va s'accroître : les gens vont travailler plus longtemps, ce sera plus dur et il faudra bien faire quelque chose. À moins qu'on casse le statut... Ce serait un moyen de résoudre le problème mais ça en poserait d'autres plus importants ! La situation est très difficile, je ne vois pas comment les médiathèques échapperaient à ça. [Laurent]*

*Déjà ici, comme dans beaucoup de mairies où le recrutement était surtout local, il y a beaucoup de gens à reclasser car ils ne correspondent plus aux besoins de maintenant, c'est clair. Et puis ici il n'y a pas de service archives. Quand dans une commune il y a un service archives, ça va, les gens tac on les met au service archives. Mais ici manque de pot il n'y a pas de service archives donc qui vient en deuxième ? La bibliothèque évidemment. On ne va pas demander à mettre quelqu'un à la piscine s'il n'a pas le diplôme de maître-nageur, cela coûterait trop cher s'il y avait un accident. Finalement où la personne va le moins nuire ? À la bibliothèque. C'est le mode de pensée le plus facile et le plus court. Naturellement ils savent bien qu'à la bibliothèque il y a besoin de compétences et heureusement, à ce niveau là, il y en a d'autres qui peuvent faire tourner la machine donc s'il y a deux ou trois agents qui ne savent pas, tant pis, c'est un moindre mal. [Maryse]*

#### **- De la commune à l'intercommunalité**

Les réformes territoriales induisent de fait des mobilités pour les agents. Quand bien même le rattachement à une intercommunalité n'implique pas de changement de lieu de travail, il implique un changement d'échelle de territoire d'intervention, de référents administratifs, d'élus. Ces transferts peuvent engendrer beaucoup d'angoisse pour le personnel, voire une crispation sur son territoire d'origine. Une directrice raconte :

*Des agents ont été complètement effrayés. Le transfert a généré des angoisses pour certaines compréhensibles mais pour d'autres complètement irrationnelles : « ils veulent nous prendre notre métier », « on va être délayé ». [Estelle]*

La perte de la proximité et le renouvellement complet de l'encadrement supérieur et des services supports apparaissent particulièrement difficiles pour certains agents. En effet, la perte de la proximité représente une perte de confort professionnel au quotidien.

*La proximité ça y fait beaucoup. Quand on a un souci quelconque avec l'interco ce n'est pas facile. Alors qu'avec la mairie, le service du personnel, c'est à côté, hop. Là-bas, il faut y aller, ils ne peuvent pas te recevoir. Tu ne peux pas les avoir au téléphone. C'est difficile pour un employé. En mairie*

*c'était des collègues. Là on ne les connaît pas et ils ne nous connaissent pas non plus. On est un numéro. [Nicole]*

Au-delà du contexte professionnel matériel, ce qui est surtout problématique c'est que cette mobilité change l'identité du territoire et de la population à servir ; or l'attachement à la dimension communale est très forte.

*Moi, je travaille à C\*. Je me dis qu'on donne quelque chose aux habitants d'ici, aussi bien les adultes que les enfants, pas à ceux de R\*. C'est important pour moi. La bibliothèque de S\* ou de T\*, ils ne font peut-être pas pareil, parce que c'est plus petit ou plus grand, il y a beaucoup de choses qui rentrent en ligne de compte. Parfois il y a des choses qui se passent à la mairie, on n'est pas au courant et c'est dommage. Quand je vais en mairie, je prends de la documentation : c'est bien pour les gens quand ils viennent ici, ils se considèrent plus « Mairie » que « interco ». Ils savent qu'on est une bibliothèque intercommunale parce qu'il y a des papiers et un écusson de l'interco mais les gens pensent malgré tout que c'est encore la mairie, qu'ils payent leurs impôts pour la ville de C\*, pas pour l'interco. [Nicole]*

Du fait de leur attachement au territoire communal, les agents ne comprennent ni n'acceptent vraiment le transfert à l'intercommunalité. Dans ce contexte, la perspective du Grand Paris fait office de repoussoir.

#### **- Évolutions des services**

L'évolution des services est également l'occasion de faire bouger les organigrammes ou les fiches de poste. Mais ce sont souvent les départs en retraite qui permettent de mettre en œuvre ces projets. Ainsi une directrice a fait part de son projet : développer l'action culturelle et le multimédia, formaliser la politique documentaire, réaménager les espaces. L'équipe est plutôt installée dans ses pratiques et en particulier le secteur discothèque qui compte 4 agents. Pour elle, les départs en retraite permettront des recrutements sur de nouveaux profils et la mise en œuvre son projet.

De manière générale, les discothèques sont au cœur de ces réflexions sur l'évolution du métier.

*La discothèque est-elle un espace amené à disparaître ou à être intégré à autre chose ? Ceux qui ne pourront pas évoluer, s'ils ont un certain âge, ils disparaîtront en même temps que leur métier peut-être. Et ceux qui viendront après se chargeront de faire la transition ou autre chose.*

*Quand on a passé le CAFB on n'imaginait pas ce que serait la bibliothèque aujourd'hui. On a du mal à imaginer ce que sera la bibliothèque dans 30 ans. Elle existera toujours mais peut-être sous une autre forme, on y fera autre chose. C'est pour ça que dans le fond c'est bien qu'il y ait des gens d'univers différents. C'est bien aussi puisque peut-être la bibliothèque sera quelque chose de beaucoup plus large que ce que c'est maintenant. De toute manière, après les supports... On ne sait pas et ce n'est pas le cœur du métier. [Maryse]*

De la même manière, l'ouverture de nouveaux équipements est l'occasion de faire bouger les personnels et les pratiques par la mise en place, souvent, de nouvelles fiches de postes.

### III. ENCOURAGER « LES MOBILITES DES ESPRITS ET DES COMPETENCES »<sup>93</sup>

---

Au terme de cette approche du métier par le prisme de la mobilité ou de la sédentarité du personnel, il nous semble important de réfléchir à ce qui peut favoriser le dynamisme des pratiques professionnelles au-delà de la mobilité géographique. En premier lieu, nous chercherons à définir le « bon tempo » de la mobilité tant pour les organisations que pour les agents. Ensuite la question qui sera posée est celle de l'organisation et du management des bibliothèques. Cette problématique nous amènera naturellement à nous intéresser à ce qui nourrit les pratiques professionnelles quotidiennes : formation, engagement associatif ou investissement dans les réflexions professionnelles en général.

#### III.1. LE BON TEMPO

##### III.1.a. Les risques de la mobilité à outrance

Si notre travail est consacré à la mobilité du personnel et l'importance de la promouvoir tant pour les personnels que pour les établissements, il est néanmoins indispensable de rester vigilant face aux dérives possibles d'une mobilité excessive. Il nous semble ici intéressant d'évoquer les travaux de sociologues du travail qui, comme Danièle Linhart, nous alertent sur certaines dérives de l'organisation contemporaine du travail. Ses enquêtes montrent que, selon les entreprises, le délai de stabilité dans un poste varie de un à quatre ans afin que les cadres multiplient les expériences et développent leurs compétences mais aussi afin d'éviter un attachement à leur environnement et aux équipes sur le terrain. La mobilité qui est prônée dans tous types de secteurs aboutit à une « logique de l'éphémère ». L'écueil est double puisque les cadres se voient déresponsabilisés en restant peu sur le terrain et que les agents travaillent dans un contexte de fébrilité anxigène et souvent contreproductif. La mobilité apparaît alors comme un clivage et une source de tensions entre l'encadrement et leurs équipes.

Mais cette circulation des cadres est source de problèmes et pèse sur les salariés. Insuffisamment enracinés sur le terrain, les cadres n'auraient pas les compétences adéquates, et pourtant ce sont eux qui réorganisent en permanence les situations de travail, sans consulter les opérateurs concernés : [...] « ils font des réorganisations comme ça et ils s'en vont » ; « les cadres ils sont là pour faire leur chemin ».<sup>94</sup>

Le monde des bibliothèques est loin encore de connaître cette « valse » des cadres pointée par Danièle Linhart dans les entreprises. Néanmoins un certain nombre de collectivités connaissent un renouvellement fréquent de l'encadrement et il n'est pas rare que soit pointée une perte de la mémoire du métier ou de l'équipement. À cela s'ajoute la pyramide des âges qui crée un fossé entre un encadrement jeune et des équipes plus anciennes. C'est ce qui est souligné par une des directrices rencontrées lors de notre enquête :

*Il y a un turn over énorme dans la ville. Personne ne sait ce qu'il s'est passé il y a 10 ans. Il n'y a pas de cadre. C'est le renouvellement. C'est sans doute*

---

<sup>93</sup> Entretien avec Jérôme Pouchol.

<sup>94</sup> Linhart, Danièle. *Travailler sans les autres ?*, op. cit. p.179-184

*très lié [au département]. Mais je suis la plus vieille au comité de direction. J'ai 43 ans, j'ai l'âge de la DGS, je suis plus vieille que ma DGA. En soi, ce n'est pas grave, mais tout le monde est plus jeune, tout le monde a 30 ans maximum, ce sont leurs premiers postes. Ça ne veut pas dire qu'il ne se passe rien ou que ce n'est pas sympathique mais... [Delphine]*

Les personnes que nous avons interrogées ont souvent souligné cette importance de la connaissance du territoire qui est facilitée par la durée.

*Le modèle des compagnons c'est l'idéal : ils faisaient le tour de France mais après ils se fixaient et étaient reconnus comme ayant une expertise. Fixer quelqu'un dans une structure c'est la garantie d'une expertise, d'un réseau, c'est donner sa chance au terrain, à la satisfaction dans le travail accompli. Qu'est-ce que j'en aurais à faire de prêter des BD aux Maubeugeois du jour au lendemain, je n'en connais pas ! Mon boulot c'est capter une ambiance, une envie. Ce n'est pas pareil quand tu connais ton territoire. [Arnaud]*

Le rapport de l'Observatoire territorial insiste précisément sur le risque d'une trop grande mobilité.

Si l'institutionnalisation d'une politique de mobilité est importante et positive, il convient d'être attentif aux mouvements trop nombreux au sein d'une collectivité. Il est en effet fondamental de s'appuyer sur une expertise technique mais aussi une bonne connaissance des territoires pour assurer au mieux les missions des collectivités. Cela interroge d'ailleurs les mécanismes de transmission des pratiques et des dossiers dans les services. La mobilité apporte du « sang neuf » mais cela ne doit pas se faire au détriment de l'organisation.<sup>95</sup>

Les écueils principaux d'une mobilité excessive sont la perte de mémoire dans les services, la déstabilisation de l'activité des équipements concernés (compte tenu du temps nécessaire pour que les nouveaux agents prennent la mesure du poste et s'intègrent dans l'équipe) et les conséquences anxiogènes pour les équipes en place (perte de lisibilité des projets, difficulté à se projeter).

Enfin, une mobilité à outrance peut être un indicateur pour identifier un service à « problèmes ». Loin donc d'être le signe de la vitalité d'un équipement ou d'une collectivité, le *turn over* peut être l'indice d'un dysfonctionnement, de malaises de l'organisation. D'ailleurs, la durée dans un poste en dit long sur le bien être de l'agent.

*J'ai connu des cycles de 2 et 13 ans : deux ans quand ce n'était pas terrible, 13 ans pour les expériences enrichissantes. [Annie]*

De la même manière, Sébastien a exprimé une inquiétude quant à l'image négative que pourrait renvoyer son parcours lors de ses recherches d'emploi car il n'a travaillé que deux années dans son premier poste et qu'il occupe son poste actuel depuis deux ans.

### **III.1.b. Le bon moment, la bonne durée**

Si la mobilité peut donc être promue tant pour le bien-être des agents que pour celui de l'organisation, il convient d'être vigilant sur des mobilités trop

---

<sup>95</sup> MNT, CNFPT, AATF. « Guide managérial : les mobilités un levier de management ». *Les cahiers de l'Observatoire social territorial*, op. cit. p.70

fréquentes. Mais peut-on définir a priori une bonne durée ? Chacun dispose dans ce domaine d'une vision toute personnelle.

*J'avais envie de changer. Je n'avais pas d'idée préconçue au départ mais je ne pensais certainement pas rester 15 ans dans cet équipement. Je me suis dit « ça fait 10 ans, 12 ans, si je ne bouge pas maintenant je ne bougerai jamais ». [Delphine]*

*Pour faire quelque chose de vraiment intéressant ici, il faut au minimum 5 ans. [...] Je n'ai pas envie de partir d'ici, je me verrais y rester quand même, peut-être pas 10 ans. Quoique, si tu as des équipes nouvelles, que tu refais les choses comme tu veux. [Estelle]*

*Je me suis dit ça suffit, ça fait 4 ans, il faut faire autre chose, bouger, sinon tu t'encroutes. [Arnaud]*

*5 ans c'est ma limite. La routine se met en route. [Mickaël]*

*Mes collègues de 40 ans parlent de cycle de 10 ans, mes collègues de 30 ans, de cycle de 5 ans. [Mickaël]*

*Au bout de 7-8 ans je recommence à être plus vigilante. [Annie]*

Ainsi la « bonne » mobilité est celle qui concilie les rythmes individuels et ceux nécessaires aux projets.

## **III.2. PENSER DES ORGANISATIONS ET UN MANAGEMENT EN MOUVEMENT**

La mobilité et la stabilité ne sont pas absolument et systématiquement bonnes ou mauvaises. L'important est de trouver le bon tempo pour les organisations comme pour les agents. Il s'agit donc de remettre à l'honneur un management durable.

### **III.2.a. Développer les mobilités internes**

Prenant acte des freins objectifs à la mobilité externe, des collectivités ou des équipements sont soucieux de mettre en place des organisations susceptibles de favoriser une mobilité en interne et compenser les écueils d'une trop longue permanence dans les équipes. Entre autres choses, nous nous sommes particulièrement intéressés à des dispositifs de « bourse à l'emploi » (c'est-à-dire de permutation de postes) et à un fonctionnement incluant des roulements.

#### **- Bourse à l'emploi**

Beaucoup de collectivités favorisent les candidatures en interne lors de vacances de poste. Le système de bourse à l'emploi permet d'organiser des mobilités à partir des vœux des agents, à effectif constant et même s'il n'y a pas eu de départ. Plusieurs collectivités l'ont mis en place ces dernières années.

Ainsi le réseau brestois a formalisé une politique de mobilité depuis 5 ans. Un système de bourse à l'emploi permet de recenser des vœux de mobilité et d'organiser des permutations de postes. La procédure est ouverte à l'ensemble des adjoints du patrimoine, des assistants de conservation et des relieurs en poste depuis un an minimum. Au mois de septembre, ils sont invités à exprimer différents types de vœux (géographiques ou de postes). Les vœux peuvent tout

autant répondre à des motivations professionnelles que personnelles. Une réunion permet ensuite de prendre connaissance de l'ensemble des vœux émis.

Les possibilités de permutation sont étudiées à partir des vœux exprimés et sont complétées par des propositions de permutation faites par l'équipe de direction. Les changements d'affectation sont tributaires du mouvement collectif c'est-à-dire des possibilités de permutations, simples ou successives. La bourse de l'emploi a pour but de favoriser la mobilité des agents et de répondre également à des motivations d'ordre personnel mais elle reste cependant en cohérence avec la procédure de mobilité sur postes vacants. Le profil de l'agent doit donc correspondre au profil du poste souhaité et le responsable de service doit valider la permutation. Les agents doivent également donner leur accord sur les propositions qui leur sont faites et peuvent se rétracter si elles ne leur conviennent pas.

Une telle organisation est intéressante car elle ouvre concrètement des possibilités de mobilité sans changer d'employeur. Néanmoins, nous l'avons souligné, elle reste tributaire du mouvement collectif et reste donc limitée. À Brest, on comptait quatre personnes concernées la première année, deux la deuxième année, aucune la troisième et quatre la quatrième année. En réalité la perspective de nouveaux équipements ou les départs en retraite offrent des perspectives beaucoup plus massives de mobilité que le système de bourse à l'emploi. En effet, d'ici à 2018, le réseau devrait connaître une trentaine de départs en retraite ce qui occasionnera un important renouvellement des équipes et des possibilités nombreuses pour les équipes du réseau. Car en plus de la bourse à l'emploi, la collectivité privilégie les candidatures en interne. Les catégories B et C sont prioritaires sur les postes vacants, les postes vacants en catégorie A sont ouverts simultanément en interne et en externe.

La Médiathèque Intercommunale Ouest Provence a mis aussi en place une politique de mobilité sur l'ensemble de son réseau. Il est important de noter que de telles politiques ne restent possibles que dans les réseaux importants : 180 agents à Brest, 160 sur le réseau Ouest Provence. Une certaine taille est nécessaire pour offrir une vraie diversité de postes et de sites et permettre ainsi de « changer de décor »<sup>96</sup> tout en restant dans la même collectivité. On peut souligner que les intercommunalités offrent des opportunités particulièrement intéressantes pour élargir l'aire de mobilité d'un agent sans avoir à déménager ou postuler dans une autre collectivité.

#### **- *Fonctions tournantes***

En dehors des possibilités de mobilité offertes par de telles procédures, les choix organisationnels peuvent être faits pour lutter contre les rigidités propres à des systèmes anciens et peu renouvelés. Dans ce cadre, nous nous sommes spécialement intéressés à la Médiathèque Intercommunale Ouest Provence qui inscrit la mobilité dans son fonctionnement. Dans ce réseau qui s'étend sur 60 kilomètres (d'une extrémité à l'autre du territoire) et 6 communes, le choix de fonctionnement comportait des enjeux forts en la matière. Deux éléments sont particulièrement intéressants : l'affectation tournante de la direction sur les sites et l'organisation de la politique documentaire.

La direction est constituée de 10 personnes : 4 personnes à la direction générale (direction des médiathèques, direction de l'administration, direction de la politique documentaire et direction de l'action culturelle) et 6 chefs de département et service (communication et relations publiques, département art-

---

<sup>96</sup> Entretien avec Jérôme Pouchol.

musique-cinéma, département langues-littérature, département société-civilisation, département sciences-sports-vie pratique, département jeunesse, artothèque). Deux organisations auraient pu être retenues : soit rassembler l'ensemble de l'équipe de direction sur un site, soit faire le choix de responsables de sites. La première organisation aurait eu l'écueil d'éloigner la direction des sites (risque de « l'autogestion »), le second modèle risquait de créer des « républiques indépendantes »<sup>97</sup>. C'est pour cela qu'une autre organisation a été retenue : les chefs de département sont nommés responsables de sites pour une période limitée (trois ans en moyenne). Ils y sont présents deux jours par semaine et ils travaillent le reste de la semaine dans les locaux centraux. Cette solution médiane permet d'instaurer une courroie de transmission entre les sites et la direction mais surtout elle permet de conserver une logique de réseau et que nul ne soit enfermé dans « sa » bibliothèque.

C'est la même logique que l'on retrouve dans l'organisation de la politique documentaire. Celle-ci est pensée contre une culture de l'entre-soi, du cloisonnement, de la spécialisation qui tendrait à faire croire que les personnes sont « irremplaçables, immuables, consignées à une portion de savoirs et de compétences »<sup>98</sup>. L'organisation de la politique documentaire est ainsi départementalisée et s'appuie sur 5 chefs de département et 42 responsables documentaires.



Le plus intéressant n'est pas tant la départementalisation que le fait que les responsables documentaires ne sont pas « propriétaires » d'une collection mais se la voient confier pour 4 ans. Ce principe de *turn over* (au sein d'un département) part du principe que le bibliothécaire n'est pas « expert » mais « spécialiste » de son domaine. Cette organisation répond à plusieurs objectifs : éviter une appropriation d'un domaine (« ma » collection), élargir les connaissances des bibliothécaires, offrir une pluralité de regards sur la collection, permettre une médiation élargie (un bibliothécaire responsable d'un même domaine depuis 15 ans sera avisé sur son domaine mais peut-être moins sur le reste).

Dans le cadre d'une collection départementalisée, peut alors être préconisée une polyvalence de nature sectorielle, activable à l'intérieur de la sphère documentaire représentée par le pôle thématique. À la faveur d'un changement de domaine ou de secteur d'acquisition, un acquéreur (quittant le

<sup>97</sup> Entretien Jérôme Pouchol.

<sup>98</sup> Pouchol Jérôme. « Pratiques et politiques d'acquisition ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 1, 2006 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-01-0005-001>>

secteur philosophie pour passer à celui de la sociologie) s'ouvrira à de nouvelles catégories de savoir et en appréciera les questionnements et enjeux spécifiques : il gagnera paradoxalement en polyvalence, tout en élargissant son éventail de compétences spécialisées.<sup>99</sup>

La vertu de ce système est également de créer une culture de la transmission. La responsabilité documentaire passe par la mise en place de « fiches domaine : vade-mecum technique de l'acquéreur, permettant à celui-ci d'élaborer et de suivre les multiples critères qui président à ses choix d'acquisition ». Un acquéreur nouvellement affecté à un domaine se verra transmettre la fiche domaine établie par son prédécesseur, charge à lui de la compléter tant qu'il a en charge le domaine et de la transmettre ensuite à son successeur. Par là, un continuum de la collection est assuré et le transfert des compétences valorisé. De plus, cette organisation passe par une politique de formation extrêmement active.

Ainsi cette organisation est particulièrement intéressante car elle favorise « la gestion de la compétence, la mobilité et les contributions individuelles »<sup>100</sup>. Ce qui est important aussi c'est que « cette politique de la mobilité s'inscrit dans une stabilité »<sup>101</sup>. Il ne s'agit pas de changer de site ou de domaine tous les jours (mais tous les 3 ou 4 ans). Loin de l'instabilité chronique, ce tempo permet un juste équilibre et les procédures permettent d'accompagner ces changements (formation, fiches domaine, formation des nouveaux acquéreurs durant une année). Jérôme Pouchol souligne aujourd'hui sur l'adhésion des agents à ce fonctionnement.

#### - *Des projets et du mode projet*

On mesure à ces deux exemples l'importance des directions pour impulser une dynamique et soutenir une évolution des pratiques. Dans cet état d'esprit, de plus en plus d'équipements défendent un travail en mode projet plutôt qu'un fonctionnement cloisonné en section. Un des entretiens a été l'occasion de mesurer l'importance de la direction dans ce contexte : la capacité à conduire un collectif compte plus que mobilités individuelles.

*Le conservateur avait toujours trois idées à la seconde, quand il revenait de vacances ou d'un colloque on se demandait ce qu'il allait inventer. [...] Il pensait avec un coup d'avance. C'était un groupe d'encadrement avec des gens qui s'entendaient bien ou mal comme partout mais il y avait un maître à bord. [...] Avec les responsables, on a réorganisé toute la manière de penser les acquisitions sur le réseau. C'était très intéressant à mener. Dans la foulée, on a réaménagé les collections pour avoir une cohérence. Dans cette bibliothèque, il y avait l'idée qu'on n'était pas figé dans un endroit. D'ailleurs dans le groupe encadrement il y avait des catégories C. Ce qui comptait c'était l'envie et les compétences. [Delphine]*

*Il y a des équipements qui ont la capacité à nourrir, à renouveler, où les équipes ne s'endorment pas. Il faut des gens à la hauteur à la direction. [Annie]*

L'important pour la direction est donc de conduire son équipe mais également d'avoir une capacité à créer les bons équilibres, effectuer les bons choix de recrutement. Dans cette perspective, la capacité à accueillir de nouveaux profils

---

<sup>99</sup> *Ibid.*

<sup>100</sup> *Ibid.*

<sup>101</sup> Entretien avec Jérôme Pouchol

apparaît importante. Une des personnes rencontrées lors de notre enquête insiste sur ce point. Sandrine, qui s'est tournée vers les bibliothèques après 15 années dans le secteur privé, souligne le challenge qu'un tel choix pouvait représenter pour la directrice.

*Cette directrice était persuadée qu'il fallait amener du sang neuf en bibliothèque, ce avec quoi je suis d'accord car c'est un métier où toutes les compétences peuvent être utiles à condition d'être curieux et d'avoir un minimum de culture littéraire. [...] C'était un sacré challenge pour elle. Surtout que je devais partir 6 mois en formation ! Je lui porte une reconnaissance éternelle... [Sandrine]*

On retrouve ici un clivage entre la technicité et les autres qualités nécessaires.

*Il y a 10 ans j'aurais dit qu'il ne faut embaucher que des gens de la filière culturelle et finalement c'est pas mal aussi d'avoir des gens qui viennent d'ailleurs. L'envie c'est important. [...] On peut être un bon technicien sans être un bon passeur. Ce qu'il faudrait naturellement, c'est trouver les deux : quelqu'un qui ait à la fois l'envie de transmettre quelque chose et les compétences. [Maryse]*

La mise en place d'un projet de service peut être l'occasion de faire évoluer les positionnements et les missions de chacun. Les ressorts de la mobilité ne sont pas uniquement géographiques et relèvent bien d'une dynamique d'établissement. L'exemple de la nouvelle organisation de la BDP du Bas-Rhin est de ce point de vue tout à fait éclairante. Contre une organisation en « silo » et entièrement tournée vers le traitement documentaire, le projet de service élaboré entre 2008 et 2012 s'articule autour de trois axes : « une nouvelle proximité avec le réseau » (mise en place d'unité ou service par territoire incluant des bibliothécaires référents), « la création d'une unité logistique » et « le développement d'une expertise et la capitalisation de ces connaissances et savoir-faire, soit par le passage en mode projet d'une grande partie de l'activité de la bibliothèque ». Ce projet a conduit 9 agents à changer de fonction, 36 de missions et de fiches de postes tandis que 24 agents sont désormais inscrits dans une nouvelle chaîne hiérarchique. Anne-Marie Bock, directrice de la BDP, souligne l'importance de la méthodologie pour élaborer ce projet de service et accompagner les agents : dialogues de carrière, 13 réunions par petits groupes/sites, assemblées générales, entretiens bilatéraux, expérimentation, co-production avec la DRH (fiches de postes, GPEC), dialogue social, jalonnement et cadencement du projet (temps forts, réunions, bilans d'étape), formalisation (mise en place d'outils communs : calendriers partagés, accès à la formation).

### **III.2.b. Soutenir les mobilités externes**

Si des dispositifs existent pour développer les mobilités internes, nous proposons de nous intéresser maintenant à ce qui pourrait favoriser les mobilités externes<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> En complément de notre propos, on retrouvera en annexes 8 et 9 l'ensemble des propositions de la MNT ainsi que de l'IGF sur la mobilité.

### - *Penser de nouveaux dispositifs d'information*

La loi de 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique est apparue comme une avancée législative majeure mais nous avons déjà souligné que ses effets étaient limités. Ce bilan décevant apparaît à travers une enquête de l'Institut d'études de marché et d'opinion BVA qui indique que 56% des fonctionnaires se disent mal informés et que près des 3/4 estiment toujours qu'il est difficile d'évoluer professionnellement<sup>103</sup>. Il apparaît ainsi nécessaire de parfaire l'information quant aux possibilités statutaires car souvent les services des ressources humaines et les structures ignorent encore largement les modalités des détachements par exemple. De même, les dispositifs d'accompagnement à la mobilité sont encore méconnus des chargés de formation dans les collectivités. Une intervenante dans ces dispositifs a ainsi constaté que c'est largement le bouche à oreille qui fonctionne.

S'il faut parfaire l'information institutionnelle, il est aussi intéressant de développer tous les dispositifs, y compris informels ou associatifs, qui permettent de faire connaître les métiers et les structures. De ce point de vue, la mise en place de la « semaine de l'échangisme » par le groupe ABF Alsace que nous avons déjà évoquée est tout à fait exemplaire. Cette proposition doit d'ailleurs évoluer comme une proposition pérenne et non plus comme un temps fort restreint à une semaine unique. Ainsi tout au long de l'année, les bibliothécaires pourront bénéficier via l'ABF d'une convention leur permettant d'aller expérimenter le travail dans un autre établissement.

### - *Les pistes législatives*

On peut se demander s'il n'est pas également nécessaire de poursuivre les pistes législatives et statutaires. Le rapport de l'IGB sur les directeurs de bibliothèques préconise par exemple des « mesures pragmatiques qui vont de l'amélioration des modalités de remboursement de frais de changement de résidence à la création d'une indemnité spécifique de direction »<sup>104</sup>.

En la matière, Dominique Lahary avait émis des propositions très concrètes pour améliorer la mobilité :

- une construction statutaire menée conjointement par les ministères de la Culture, de l'Intérieur et de l'Éducation nationale instituant dans les fonctions publiques d'État et territoriale des grades équivalents, définis en fonction des besoins et des réalités de tous les types d'établissement,
- un système coordonné de publication des vacances de poste propre à faciliter des mouvements de personnel à l'échelle nationale,
- des formations initiales et complémentaires à la hauteur des exigences professionnelles permettant notamment le développement des mobilités horizontales et verticales.<sup>105</sup>

À ce stade, il faut naturellement nous interroger sur la mise en place d'une obligation de mobilité. On sait par exemple que la mise à disposition des conservateurs d'État pour une durée de 3 ans renouvelables dans les BMC permet

---

<sup>103</sup> Emploi public. Dossier « Réussir sa mobilité dans la fonction publique » op. cit. article n°2/12.

<sup>104</sup> Lecoq Benoît. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque », *Rapport 2009-019 de l'Inspection générale des bibliothèques*. Op. cit. p.52

<sup>105</sup> Lahary Dominique. « Pas de réseau... sans passerelles ! » *Bulletin d'information de l'ABF* [en ligne], n° 147, 1990, [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/42293-pas-de-reseau-sans-passerelles>>

une alternance plus rapide. De plus, de nombreux fonctionnaires connaissent déjà cette logique de mission pour une durée définie : le président et les cinq directeurs de la BnF voient la durée de leur fonction définie par décret, les directeurs régionaux des DRAC sont nommés pour 3 ans renouvelables une fois sur le même poste. Cette obligation de mobilité n'est peut-être pas adaptée à l'ensemble des directeurs de bibliothèque et elle conduirait sans doute à accentuer une tension entre des directeurs « temporaires » et des cadres intermédiaires « permanents ». Mais pour encourager la mobilité, on peut songer à l'attribution de primes spécifiques (Albert Poirot rappelle que la promotion des directeurs d'hôpitaux est liée à un changement d'affectation et que leur prime est dégressive au fil des années<sup>106</sup>). A minima, les promotions pourraient être soumises à l'obligation de mobilité. C'est dans cette perspective que le statut particulier du corps des conservateurs a été modifié en 2010. Désormais il est nécessaire d'avoir satisfait à une obligation de mobilité pour accéder au grade de conservateur en chef.<sup>107</sup>

### **III.2.c. Accompagner les mobilités contraintes**

Nous avons souligné que la problématique des mobilités contraintes était très présente en bibliothèque et qu'elle s'accroissait dans l'ensemble de la fonction publique territoriale du fait de l'allongement des carrières et de la raréfaction des ressources budgétaires. Quelles réponses spécifiques peuvent-être apportées dans ce domaine ?

Il est en premier lieu indispensable d'accompagner ces mobilités par des formations adaptées. Chaque mobilité devrait être favorisée par des formations sur des compétences transférables (la lutte contre l'illettrisme, la maîtrise des outils informatiques, la communication) et sur des compétences spécifiques au poste.

La collectivité devrait aussi garantir une intégration et un suivi des agents repositionnés (système de tutorat dans le service, bilan après quelques mois).

Des dispositifs spécifiques peuvent être mis en place pour anticiper et accompagner ces mobilités. Des collectivités ont ainsi réfléchi à la création de postes spécifiques pour permettre une transition professionnelle à des agents. C'est le cas par exemple du dispositif « Rebondir » que la ville de Lyon met actuellement en place pour ses agents. Il s'agit en premier lieu d'identifier, au sein de chaque direction, des postes qui pourraient être pourvus par des agents en reclassement à moyen terme (suite à des départs en retraite). Les agents en reclassement seraient ensuite placés en surnombre au sein de ces directions durant un ou deux ans afin de se former sur le poste. En parallèle ils seraient accompagnés dans le cadre d'un système de tutorat et par un dispositif de formation spécifique. Il s'agit donc de ne plus se contenter d'affecter des agents en surnombre mais de prendre le temps d'accompagner une réaffectation. La commune de Noisy-le-Sec a également réfléchi à un accompagnement spécifique pour les agents en reclassement. Des postes aménagés ont été créés dans trois services pour permettre aux agents en reclassement de gagner en compétence et d'identifier tant les compétences transférables dont ils disposent que celles qui seraient à acquérir. Ces postes sont occupés pour une durée limitée (6 mois à un an) et évitent donc l'écueil d'une affectation brutale et sans suivi.

---

<sup>106</sup> Poirot Albert. « Longévité et mobilité ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 3, 2005 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0016-003>>

<sup>107</sup> Alinéa 7 du Décret n° 2010-966 du 26 août 2010 modifiant le décret n° 92-26 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des conservateurs des bibliothèques et du corps des conservateurs généraux des bibliothèques.

### III.3. NOURRIR LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

L'enjeu de notre réflexion sur la mobilité du personnel en bibliothèque est de comprendre comment les pratiques peuvent évoluer malgré les habitudes du quotidien, dans un contexte où la mobilité géographique ou inter-employeurs publics est rare. Nous avons vu que le modèle d'organisation et de management choisi au sein de la bibliothèque pouvait offrir une forme de mobilité ou tout du moins pallier la faible mobilité géographique ou le faible nombre d'employeurs à proximité. De même, nous proposons maintenant de nous intéresser à ce qui peut nourrir les pratiques professionnelles. Dans ce domaine, la formation et l'investissement associatif nous apparaissent comme des éléments décisifs, comme le rappelle Anne-Marie Bertrand :

La vie professionnelle s'accompagne de tout un environnement informatif qui contribue à donner forme au groupe professionnel, rencontres (congrès, journées d'étude), stages de formation continue, participation à la vie associative ou syndicale, lecture de la presse professionnelle, abonnement à une liste de discussion.<sup>108</sup>

#### **III.3.a. La formation « forcément » continue<sup>109</sup>**

Nous avons eu l'occasion à plusieurs reprises dans ce travail de faire état des multiples évolutions auxquelles les bibliothèques sont confrontées : évolutions techniques qui bouleversent tant la production que la diffusion du savoir, évolutions contextuelles des territoires d'intervention avec en particulier les réformes territoriales. Comme le souligne Anne-Marie Bertrand, « un des défis de la formation, aujourd'hui, est donc d'articuler au mieux permanence et évolutions, substrat culturel et évolutions contextuelles »<sup>110</sup>. On comprend en effet que les évolutions évoquées précédemment soient extrêmement exigeantes en matière de compétences. Tout cela appelle à la fois une formation initiale solide et une formation continue qui permette de mettre à jour les qualifications initiales. À l'occasion du Salon du livre de Paris en 2012, une table ronde intitulée « Faut-il encore des bibliothécaires ? » a été l'occasion d'interroger les multiples compétences requises par le métier, à la fois d'ordre technique (politique documentaire, gestion des collections, acquisition, services à distance), relationnel, managérial, stratégique (savoir analyser et évaluer son environnement, comprendre les enjeux au regard des politiques publiques). Les participants concluaient à la nécessité d'une mise à jour perpétuelle des connaissances et la nécessité d'un véritable programme de formation tout au long de la vie.<sup>111</sup>

La formation du personnel n'est pas une valeur ajoutée au service mais une nécessité pour mener à bien les missions premières. Ainsi le recrutement local, parce qu'il concerne des personnels non qualifiés, peut peser lourdement dans les

---

<sup>108</sup> Bertrand Anne-Marie. « La transmission de l'implicite ou comment la culture professionnelle vient aux bibliothécaires ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 1, 2003 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-01-0010-002>>

<sup>109</sup> Expression empruntée à Bertrand Anne-Marie. « La formation des bibliothécaires ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 5, 2007 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0005-001>>

<sup>110</sup> *Ibid.*

<sup>111</sup> Fauconnet Cécile. « Faut-il encore des bibliothécaires ? » *Bulletin des bibliothèques de France*. n°4, 2012. Op. cit.

effectifs et menacer la conduite de projets. Dans une bibliothèque dont nous avons interrogé la directrice, l'équipe est composée de 5 agents : la directrice, bibliothécaire, dispose d'expériences et de compétences variées, en revanche les 4 agents qui composent l'équipe ne sont pas formés, ne viennent pas de la filière culturelle mais travaillaient dans d'autres services municipaux (état civil, service informatique). Trois agents sont là depuis longtemps (12 à 20 ans), un autre agent a rejoint l'équipe il y a moins d'un an « par obligation ». La directrice explique la difficulté à assurer un service de qualité pour les usagers dans un tel contexte. Elle constate qu'à son arrivée, la bibliothèque ne touchait que 4% de la population. Elle a mis en place de nombreuses actions mais du fait de la composition de son équipe, elle est limitée dans la mise en œuvre de ses projets. Elle mène les actions en binôme ou seule.

*Les gens ne bougent pas, ils n'ont pas d'expérience ailleurs et ils ne sont pas formés. Je suis sur tous les fronts. [...] On peut faire beaucoup avec peu mais il faut un minimum. La grande question dans notre domaine c'est la formation. [Valérie]*

La question de la formation a été l'objet de propos nombreux lors de notre enquête. Il est frappant de voir par exemple que la disparition du CAFB, quoique datant de 1994, est encore régulièrement déplorée.

*Le CAFB c'était quelque chose d'exceptionnel car il était accessible aux gens qui travaillaient : les cours avaient lieu le lundi et un autre jour de la semaine. Il y avait des stages, des cours mais on pouvait tout à fait travailler en bibliothèque. C'était un enseignement professionnel. On est deux ici à l'avoir. Vraiment en littérature jeunesse ça formait des gens engagés et enthousiastes. À l'époque, la littérature jeunesse n'était pas reconnue comme maintenant, on avait l'impression d'être des pionniers. [Maryse]*

De la même manière, la réforme de 2007 qui a vu la suppression des formations post-concours pour les catégories A et B est régulièrement stigmatisée. Si les agents rencontrés s'accordent sur la lourdeur du dispositif qu'ils ont connu, tous soulignent néanmoins l'importance de cette formation pour acquérir des compétences professionnelles et surtout la chance que représentait la multiplication de stages.

*La formation post-concours était lourde. J'ai fait mon tour de France : j'ai été à Melun, dans le Rhône... J'ai pris ça comme un compagnonnage. C'était très bien, c'était vraiment un tour de France. J'ai bien aimé l'idée d'aller voir un maximum de services et de lieux. Mais ça devait être un enfer pour le responsable de la formation et mon chef. [Arnaud]*

*Quand je suis arrivée, j'étais à mi-temps en formation. Deux mois de stage hors collectivité, 8 semaines de tronc commun, 8 semaines de stage. Tu étais tout le temps parti ! [...] C'était les débuts d'internet, j'ai été à Strasbourg faire un stage sur la messagerie Eudora, à Nancy, à Montpellier... Les deux premières années, je pense que je n'ai pas été productive pour la bibliothèque mais j'ai eu le temps d'apprendre, c'était formidable. [Delphine]*

Depuis la réforme de 2007, la formation statutaire obligatoire (à l'exception de celle des catégories A+) comprend la formation d'intégration (5 jours), la formation de professionnalisation au premier emploi (3 à 10 jours selon les catégories), la formation de professionnalisation tout au long de la carrière (2 à 10

jours maximum par périodicité de 5 ans) et la formation de professionnalisation suite à l'affectation sur un poste à responsabilité (3 à 10 jours dans les 6 mois suivant l'affectation). Ces formations statutaires ont été précisées par le décret du 29 mai 2008. Par rapport à la situation antérieure, ce nouveau dispositif a opéré un rééquilibrage des temps de formation par la mise en place d'actions de courte durée inscrite tout au long de la carrière des fonctionnaires territoriaux. Les autres types de formation sont la préparation aux concours et examens professionnels, les formations de perfectionnement dispensées tout au long de la carrière, les formations personnelles. Leur application a été fixée par décret du 26 décembre 2007. Par ailleurs, les agents peuvent bénéficier d'un droit individuel à la formation (DIF) de 20 heures par an cumulables pendant 6 ans, plafonné à 120 heures.

Cette évolution de l'offre de formation a été beaucoup critiquée par les associations professionnelles<sup>112</sup> et l'IGB puisque cette réforme a abouti à la suppression des formations post-concours et son remplacement par une formation d'intégration de 5 jours. Cela a donc conduit à une baisse du volume de journées de formation. Néanmoins ce constat est surtout vrai pour les agents de catégorie A et B. En revanche le nombre moyen de journées de formation a augmenté pour les agents de catégorie C puisqu'ils étaient concernés par la formation d'intégration alors qu'ils ne bénéficiaient auparavant d'aucun dispositif. Avant la loi de 2007 et la mise en œuvre des formations d'intégration, les stages étaient fréquentés par les catégories B à 80% et à 20% par des catégories A, les catégories C étant rarissimes. Un conseiller-formation que nous avons rencontré note que désormais les catégories C représentent un tiers des effectifs, les catégories B 40 à 50%.

*Les catégories C étaient les parents pauvres de la formation. Le développement des dispositifs de formation initiale des catégories C a fait exploser tout ça. Avec la formation d'intégration, ils ont passé le cap de la formation. Et pour les catégories C, c'était ça la difficulté, ils ne franchissaient pas le pas. On ne les avait qu'en intra mais pas en stage catalogue ici au CNFPT. [Conseiller-formation CNFPT Lyon]*

De plus, malgré la disparition de formations initiales conséquentes, il reste que l'investissement du personnel des bibliothèques est remarquable. Les échanges avec des conseillers-formation du CNFPT ont été l'occasion de mesurer le goût particulier des personnels des bibliothèques pour la formation continue<sup>113</sup>.

*Les bibliothécaires sont de grands consommateurs de formation. Je monte des formations au CNFPT depuis 12 ans, je peux vous assurer qu'il est vraiment rare que j'aie eu à annuler une formation pour des bibliothécaires. En général tous les stages sont pleins. La formation passe très bien. Un stage nouveau est connu rapidement. Les bibliothécaires savent trouver l'information eux-mêmes, il n'y a pas à attendre que l'information descende de la collectivité. Ensuite il y a une vraie culture professionnelle de la formation continue. Je travaille sur des formations pour d'autres personnels de la filière culturelle, je peux vous dire qu'attirer les personnels de*

---

<sup>112</sup> ABF, ADBDP, ADBGV. « 5 jours pour former un bibliothécaire, qui dit mieux ? » *Communiqué* [en ligne], novembre 2007 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article801>>

<sup>113</sup> Nous indiquons ici des points de vue d'acteurs de la formation. Nous ne disposons pas d'éléments chiffrés précis pour appuyer ces dires : en 2011, le nombre moyen de jours de formation par agent s'établit à 2,6 jours dans la fonction publique territoriale. Les bilans régionaux du CNFPT indiquent parfois le pourcentage d'agents provenant de la filière culturelle sur l'ensemble des agents accueillis en formation (2 à 5% en fonction des régions considérées) mais pas de manière systématique et sans le traduire en nombre de jours. De plus, ces bilans ne distinguent pas les agents exerçant en bibliothèque sans appartenir à la filière culturelle.

*catégorie A des écoles de musique en formation c'est difficile, il y en a très peu. Les musées n'en parlons pas, il n'y en a jamais. [...] Cela contribue à ce que les personnels des bibliothèques connaissent bien leur environnement parce qu'ils ont côtoyé en formation telle ou telle personne de la bibliothèque d'à côté, des communes d'à côté. [Conseiller-formation CNFPT Lyon]*

Ce phénomène est particulièrement important parce que la formation accompagne l'évolution des pratiques professionnelles. D'une certaine manière, la formation permet une diffusion de nouvelles pratiques, une réflexion sur les manières de faire, les objectifs, les orientations des actions alors même que le personnel quitte peu ou pas son équipement. Par ailleurs, les formations sont l'occasion de rencontrer d'autres collègues, de découvrir d'autres équipements. En outre, le catalogue de formation du CNFPT a beaucoup évolué depuis 10 ans : de nombreuses formations sont consacrées à la relation avec le public et aux mutations induites par le numérique alors que celles consacrées au catalogage ont pratiquement disparu. Ceci est important par rapport à la question de la mobilité car cela implique que les professionnels des bibliothèques évoluent dans leurs pratiques.

La formation apparaît décisive pour accueillir de nouveaux profils et faire évoluer les pratiques. Elle requiert aussi de l'encadrement d'accepter d'accorder du temps à ses agents pour se former, acquérir les compétences. Une des directrices rencontrées parle de son ancien équipement et de son directeur, exemplaire de ce point de vue.

*Il lui a dit, on a besoin d'un site internet pour la bibliothèque, tu as deux ans pour te former. Il lui a donné du temps. Quelque chose qu'on ne peut plus faire... Ici je n'ai pas ces moyens. J'y pense à chaque fois que je fais un recrutement. [Delphine]*

Si la formation continue permet de faire évoluer les pratiques professionnelles, elle n'en reste pas moins limitée à la (bonne) volonté des agents. Il est donc intéressant de voir les cas de formations dispensées en intra, et par conséquent imposées à tout le personnel, car on mesure alors concrètement combien ces formations peuvent heurter les pratiques professionnelles d'agents exerçant depuis longtemps dans une même structure. Le choc des cultures peut être plus brutal encore quand il s'ajoute à d'autres changements (mise en réseau intercommunal par exemple). C'est le cas de cette conservatrice recrutée à la direction d'une bibliothèque peu de temps après son transfert à l'intercommunalité quand elle décide d'organiser une formation en intra sur la politique documentaire en collaboration avec deux autres villes du réseau. La formation a occasionné des angoisses voire des réactions de rejet de la part de certains agents et plus particulièrement parmi les plus « enracinés » dans l'équipement.

*Il y a une angoisse, je m'en suis rendu compte lors de la formation sur la politique documentaire. C'est la première fois que je me confrontais à ce genre de peur. La pol doc est le premier vrai projet qui change leurs habitudes. [...] Certains disaient que ça allait conduire à des réductions d'effectifs. [Estelle]*

En miroir, le commentaire d'un agent de l'équipe est particulièrement éclairant.

*Estelle, elle va faire l'histoire de pol doc. Je lui ai dit « j'espère que ça ne va pas aller plus loin ». On a fait 2-3 stages. On a vu une dame de Fresnes. C'est bien mais un moment donné je lui ai dit : « il ne faut pas que ça aille plus loin. On veut bien faire les choses. Mais quand même. » [Nicole]*

Par ailleurs, les dispositifs de formation individuelle bénéficient bien souvent à l'ensemble de l'équipe. En effet plusieurs agents évoqué une politique de mutualisation des documents de leurs formations. De plus, des directeurs ont fait part de leur investissement personnel pour accompagner les agents qui passent des concours (conseils méthodologiques, oraux blancs).

### **III.3.b. L'investissement associatif : une « bouffée d'oxygène »**

Plus encore que les formations, un élément mérite d'être analysé car il apparaît bien propre à la profession. Comme ils sont « gros consommateurs » de formation, beaucoup de bibliothécaires sont extrêmement investis dans les associations professionnelles. Celles-ci sont nombreuses, diverses et actives. Aux côtés de l'Association des Bibliothécaires de France, la plus importante avec ses 3000 adhérents, et la plus généraliste, existent des associations liées à la nature des équipements et des fonctions (Association des Directeurs des Bibliothèques Départementales de Prêt, Association des Directeurs des Bibliothèques municipales et des Groupements intercommunaux des Villes de France), l'ACIM (Association pour la Coopération des Professionnels de l'Information Musicale), l'ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation), ou encore des associations locales (Bibliothèques en Seine-Saint-Denis, Bib 77, Cible 95...). S'ajoutent encore à ce paysage associatif, des groupes de recherche (comme le groupe Poldoc qui vise à mutualiser et valoriser les ressources sur le développement des politiques documentaires). Si l'on peut s'interroger sur ce morcellement associatif, il n'en reste pas moins qu'il témoigne d'une vitalité particulière de la réflexion professionnelle chez les bibliothécaires. Un conseiller-formation souligne la spécificité de la profession qui porte les questions sur la place publique et n'hésite pas à échanger.

*C'est vraiment une caractéristique spécifique des bibliothèques que l'on retrouve peu dans les autres métiers de la fonction publique territoriale : il y a beaucoup d'échanges [...]. Quand on fait des formations en intra pour des bibliothèques, on sait très bien qu'on arrive en terrain connu, on ne va pas leur apprendre que le métier va bouger, ils le savent, ils en ont discuté entre eux, il y a des associations professionnelles, des lieux sur internet, des blogs, tout le monde en parle, les choses se savent beaucoup. C'est un énorme avantage du champ des bibliothèques : peu d'agents sont laissés de côté. [Conseiller-formation CNFPT Lyon]*

De fait, l'importance de l'investissement associatif est apparue de manière récurrente lors des entretiens. Il y a en outre une corrélation très nette entre cet investissement et la volonté de compenser un quotidien où l'équipe est repliée sur ses pratiques ou sur son territoire. Ainsi l'évolution de Sandrine par rapport au monde associatif est intéressante car elle est clairement liée au changement d'équipement et de territoire. Lors de son premier poste, elle ne s'est pas investie dans l'association départementale car déjà « bombardée de projets » elle ne ressentait aucunement la nécessité de trouver des espaces pour ouvrir de nouvelles perspectives. Quelques années plus tard, elle prend un poste dans un équipement

avec une équipe déjà ancienne et moins dynamique. Elle s'investit alors dans l'association départementale en participant aux journées professionnelles, à un comité de lecture et en intégrant le bureau de l'association.

*Il y a des journées professionnelles très intéressantes organisées conjointement par la BDP et [l'association] qui donnent des contacts avec des intervenants éventuels. À titre personnel, cela permet d'échanger avec d'autres collègues. Je fais aussi partie de la commission comité lecture. On échange sur nos lectures documentaires. Moi je lis essentiellement des romans et ça permet de lire aussi des docs : documentaires, romans documentés ou BD documentées. Je me crée des antennes à l'extérieur pour compenser. J'ai vraiment souffert de ce côté autarcie. [Sandrine]*

Le monde associatif est une manière d'enrichir ses pratiques, de rester dans une dynamique professionnelle prospective et active mais il permet aussi de s'approprier le territoire pour des professionnels nouvellement arrivés. Ainsi le parcours de Delphine est intéressant de ce point de vue. Après avoir exercé comme directrice-adjointe dans l'ouest de la France, elle prend un poste de direction d'établissement en région parisienne. Rapidement, elle intègre le bureau de l'association départementale : la richesse des échanges et la mutualisation permises par l'association sont aussi importantes que les clés que l'on y trouve pour comprendre le territoire.

*Je suis très contente de l'association, d'y être allée, d'avoir intégré le bureau. C'est vraiment intéressant. On compare, c'est important. Ici l'association j'ai trouvé ça formidable. Comme je n'étais pas du « quartier », ça m'a permis de rencontrer les gens car aller frapper à toutes les portes c'est compliqué... Pour avoir un réseau professionnel et quasi amical, c'est très agréable et tu gagnes un temps fou sur l'environnement, ta problématique, si tu es seul ou pas. C'est un gain de temps et un lieu d'échange. [Delphine]*

L'association permet ainsi de s'installer sur un territoire. C'est également une façon de trouver un appui extérieur pour faire bouger des pratiques professionnelles obsolètes au sein de son équipement. L'expérience de Mickaël est tout à fait emblématique de ce cas de figure. Après 5 années au sein d'une section multimédia, Mickaël exerce une mobilité interne et prend un poste de discothécaire. Le secteur musique qu'il intègre est complètement « figé ».

*Ils faisaient du remplissage de bac et rien d'autre. C'était suicidaire en 2000 avec la multitude de l'offre numérique, de tous les côtés, ça rendait les choses pas jouables ! [...] Il y avait un blocage, presque de l'ordre du psychologique, chez des personnes là depuis 25 ans. Ils avaient des automatismes, ils ne voyaient même pas comment faire autrement. À ce moment là, j'ai voulu voir du côté associatif [...] pour confronter les pratiques, les expériences. Je les ai rejoints aux journées nationales [de l'ACIM]. Quand j'ai commencé, j'étais discothécaire depuis 6 mois mais je partageais les mêmes problématiques et les mêmes constats. Et surtout j'ai rencontré des gens passionnants, géniaux. Avoir les mêmes convictions ça ne suffit pas. Ce sont mes pères professionnels. Ça m'a motivé. Dans cette association, il y avait une mine d'or professionnelle à exploiter. [Mickaël]*

Il est intéressant de noter que dans ce cas précis l'investissement associatif, même s'il est largement réalisé sur le temps personnel, se fait avec un soutien actif de la direction. En effet celle-ci accepte de libérer l'agent pour participer à des

rencontres et couvre les frais occasionnés par les déplacements. De fait, l'intérêt personnel de l'agent rejoint l'intérêt de l'équipement : la direction bénéficie par là d'une « publicité » de son équipement mais peut interroger la pertinence de certaines actions et faire évoluer les choses.

On peut également noter que dans le temps, l'intérêt trouvé à l'association évolue. Au départ elle permet de soutenir la mise en place de nouveaux projets. Mais une fois ces évolutions mises en place, elle devient une manière de ne pas souffrir d'un enfermement dans son poste ou dans son équipement.

*Maintenant je connais le boulot et le public par cœur, je connais très bien les partenaires. [...] Mes bouffées d'oxygène c'est l'association. Si j'étais cantonné à mon profil de poste, je déprimerais. [Mickaël]*

Nous le voyons bien dans les trois exemples évoqués, l'investissement associatif est loin d'être anecdotique. Au-delà de l'intérêt de tel ou tel pour les questions professionnelles, il répond bel et bien à ces problématiques de faible mobilité professionnelle en compensant, par les échanges extérieurs, les habitudes de son équipement. De plus l'activité associative permet de connaître d'autres collectivités et d'y être connu et reconnu, voire même d'être sollicité lorsqu'un poste y est vacant.

Il est néanmoins difficile de dire si cette importance de l'investissement associatif vaut également pour l'ensemble des catégories des agents en bibliothèque. Lors de l'adhésion à l'ABF par exemple, il est requis de remplir un champ fonction mais pas un champ indiquant le cadre d'emploi ou la catégorie. L'ACIM de son côté n'a pas souhaité non plus demander le cadre d'emploi des agents lors de leur inscription (« un agent est un agent ») mais simplement l'intitulé du poste occupé. Membre du bureau de l'association, Jonathan Garry tire un certain nombre de conclusions concernant ces données.

*Au vu des intitulés de postes occupés, il est frappant de noter qu'il s'agit a priori en très grande partie de catégories A et B. Pour les catégories A, cela s'explique par les adhésions dites « collectivités », le nom indiqué représente le chef de service. Pour les adhésions individuelles, il y a, de mon point de vue, une prédominance des catégories B et très (très) peu de catégories C.<sup>114</sup>*

La composition du Conseil d'administration de l'ACIM montre une prédominance des catégories B (11 personnes), puis des A (7 personnes) et une sous-représentation des catégories C (2 personnes). Le bureau de l'association montre une composition similaire (5 B, 3 A, 1 C).

Il est important de noter à propos de cette disparité qu'un engagement associatif nécessite des déplacements et du temps. Les catégories C ont moins de latitude pour s'absenter.

De plus, même si l'investissement dans les instances associatives est en général le fait du directeur ou de cadres A, il reste que les propositions de ces associations touchent plus largement l'ensemble des personnels des bibliothèques, tous cadres d'emplois confondus. Ainsi ce sont les directeurs qui participent quasi exclusivement au Conseil d'administration de l'association bibliothèques en Seine-Saint-Denis. En revanche on dénombre plus de 200 participations des personnels de toutes catégories aux différents groupes de travail et comités de lecture.

---

<sup>114</sup> Échange mail avec Jonathan Garry, secrétaire de l'ACIM.

### III.3.c. L'investissement professionnel parallèle

Autre forme d'investissement extérieur qui permet de compenser une trop grande sédentarité, les activités professionnelles parallèles (comme dispenser des formations) apparaissent importantes. C'est une manière de diversifier les pratiques professionnelles et de connaître une forme de mobilité peu contraignante car ponctuelle. Un conseiller-formation confirme ce constat.

*De plus en plus, les agents territoriaux aussi recherchent autre chose. C'est souvent un investissement par ailleurs : soit par le cadre d'investissement dans les associations [...] soit des activités extra. On retrouve de plus en plus cet investissement associatif ou de formateur occasionnel au CNFPT. Dans le cadre des bilans professionnels que l'on peut mettre en place avec des collectivités, il arrive régulièrement que des agents de catégorie B ou A, qui arrivent en fin de carrière aient envie de transmettre un savoir-faire. [Conseiller-formation CNFPT Lyon]*

Ce qui est intéressant ici c'est que l'observation ne concerne pas que des cadres de direction mais apparaît beaucoup plus générale (catégorie A mais également B). De plus, on peut souligner qu'il y a une démarche initiale commune à l'investissement associatif et à l'activité de formateur occasionnel. Dans certains cas, on pourrait même ajouter qu'il y a une corrélation ou une forme de relation de cause à effet entre l'investissement associatif et les activités de formation.

*L'autre chose liée à l'association ce sont les sollicitations professionnelles. Je suis devenu formateur. Ça me plaît énormément. [L'association] offre des opportunités, des interlocuteurs que j'aurais peu de chance de trouver sinon. [Mickaël]*

Au-delà de ces observations de terrain, le rapport de l'IGB consacré aux directeurs de bibliothèques avait confirmé, en 2009, l'importance de ce phénomène. La contribution des directeurs à la formation est ainsi massive et ce, quelles que soient les générations ou les catégories de bibliothèques. Les chiffres indiqués soulignent l'ampleur de cet engagement puisque on compte 89 % de directeurs-formateurs dans les BM classées, 78 % dans les BM non-classées, 77 % dans les BDP<sup>115</sup>. L'activité de formation s'inscrit plus fréquemment dans un cadre ponctuel que sous la forme d'un enseignement suivi dans un cadre institutionnel. À cela s'ajoute également la participation à des préparations ou à des jurys de concours.

L'activité d'écriture dans des revues professionnelles reste plus marginale mais elle mérite néanmoins d'être évoquée. Elle est courante chez les directeurs de SCD (74%). Les directeurs d'établissements territoriaux sont moins nombreux à être auteurs et moins prolifiques mais représentent quand même des proportions importantes : 65,2% des directeurs des bibliothèques municipales non classées, 50% des directeurs de BDP. Les thèmes centraux de ces articles concernent la bibliothéconomie générale, les comptes-rendus d'expériences, l'organisation territoriale et l'intercommunalité, l'accueil des publics ainsi que la sociologie de la lecture<sup>116</sup>.

---

<sup>115</sup> Lecoq Benoît. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque », *Rapport 2009-019 de l'Inspection générale des bibliothèques*. Op. cit. p.35

<sup>116</sup> *Ibid.* p.38

De plus, il convient naturellement de souligner la vitalité des écrits en dehors des publications professionnelles institutionnelles (BBF, Bibliothèques etc.). Le développement des blogs et réseaux sociaux offre naturellement un champ d'expression nouveau et beaucoup plus ouvert à toutes les catégories.

## CONCLUSION

---

La mobilité est au cœur des réflexions et préconisations managériales dans le secteur privé comme dans le secteur public depuis quelques années. Au sein des bibliothèques territoriales, ces injonctions RH ont une acuité particulière du fait d'un paysage institutionnel mouvant et du bouleversement du paysage culturel.

Au cours de cette étude, nous avons pu voir combien la notion de mobilité est polysémique et complexe. Néanmoins il est possible de cerner des tendances ainsi que des profils de sédentarité et de mobilité. Quoique la valeur de la mobilité fasse consensus, c'est la sédentarité qui prévaut souvent en bibliothèque. Cette longévité du personnel masque des réalités tantôt personnelles tantôt professionnelles, aussi bien négatives que positives. Ainsi les contraintes familiales et économiques côtoient l'attachement à un territoire. Certains agents restent dans un équipement parce que leurs missions évoluent quand d'autres espèrent à tout prix que rien ne change... Quoique mesurée, la mobilité apparaît tout aussi diversifiée. En premier lieu, les bibliothèques regroupent des professionnels d'univers variés. Les mobilités fonctionnelles, géographiques, transfonctions publiques existent bel et bien. Néanmoins la mobilité reste largement plus courante chez les catégories A. Pour les catégories C, les mobilités subies ou les reclassements restent un phénomène plus courant que les mobilités choisies.

En définitive il apparaît que loin du consensus général favorable à la mobilité, ni la mobilité ni la longévité dans un poste n'a de valeur a priori. La mobilité n'est pas forcément synonyme d'une dynamique positive comme la sédentarité ne conduit pas forcément à la sclérose. En revanche cerner les freins ou les motivations de ces parcours professionnels est une manière d'interroger à la fois le bien-être des agents et le dynamisme des organisations.

Des initiatives managériales et organisationnelles se sont développées pour intégrer cette question de la faible mobilité du personnel aux pratiques de gestion. Aussi la mobilité n'est pas simplement une initiative individuelle de l'agent : l'institution peut promouvoir une dynamique d'évolution des postes, des compétences, des missions. La formation et l'information des agents apparaissent également des enjeux décisifs.

Enfin l'étude de la mobilité nous a permis de mesurer l'intérêt et la force d'un réseau professionnel et associatif. Ainsi l'analyse de la mobilité est une manière d'éclairer à la fois le rapport au territoire, au métier mais aussi de cerner la force et la nature des cultures professionnelles à l'œuvre en bibliothèque. Plutôt qu'une culture professionnelle univoque, nous pouvons donc conclure à des cultures professionnelles au carrefour de pratiques locales, d'idéaux universels sur le métier, des formations professionnelles et des échanges associatifs.

# ***Bibliographie***

## ***Lois***

Loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

Loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.

Décret n°2008-366 du 17 avril 2008 instituant une prime de restructuration de service et une allocation d'aide à la mobilité du conjoint.

Décret n°2008-369 du 17 avril 2008 portant création d'une indemnité temporaire de mobilité.

Décret n° 2010-966 du 26 août 2010 modifiant le décret n° 92-26 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des conservateurs des bibliothèques et du corps des conservateurs généraux des bibliothèques.

## ***Rapports sur la fonction publique et les bibliothèques***

Carbone Pierre, Claud Joëlle, Lecoq Benoît et Micol Charles. « Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives », *Rapport 2012-020 de l'Inspection générale des bibliothèques* [en ligne], mars 2013 [consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2014]. Disponible sur le web : <[http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels\\_emplois\\_dans\\_les\\_bibliotheques\\_Etat\\_des\\_lieux\\_et\\_perspectives\\_247203.pdf](http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf)>

Lecoq Benoît. « Les profils de carrière des directeurs de bibliothèque », *Rapport 2009-019 de l'Inspection générale des Bibliothèques* [en ligne], novembre 2009 [consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48084-les-profils-de-carriere-des-directeurs-de-bibliotheque.pdf>>

Lenay Jean-Claude. *Rapport sur la filière culturelle*, Conseil supérieur de la fonction publique territoriale [en ligne], février 2008 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://www.csfpt.org/documents/022008/21020816402815Rapportfilireculturelle.pdf>>

Ministère de la fonction publique de la réforme de l'État et de la décentralisation. *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Politiques et pratiques de ressources humaines : faits et chiffres / Ministère de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique* [en ligne], édition 2013 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/fonction-publique-faits-et-chiffres-0>>

Ministère de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction

publique. *Mobilités inter-versants de la fonction publique des agents titulaires civils, résultats 2010-2011* [en ligne], mars 2014 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <[http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/point\\_stat/Point\\_Stat\\_mobilite\\_2010-11.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/point_stat/Point_Stat_mobilite_2010-11.pdf)>

Pêcheur Bernard. *Rapport à Monsieur le Premier ministre sur la fonction publique* [en ligne], octobre 2013 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web <<http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapports-missionnes/rapport-Pecheur-2013.pdf>>

Silicani Jean-Ludovic. *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, France, Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique; Secrétariat d'État à la fonction publique [en ligne], avril 2008, La documentation française, 240 p. [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000231/>>

### ***Bibliothèques : pratiques professionnelles, formation, métier***

ABF, ADBDP, ADBGV. « 5 jours pour former un bibliothécaire, qui dit mieux ? » *Communiqué* [en ligne], novembre 2007 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article801>>

Alix Yves. « Retour sur investissements ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 5, 2007 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0069-015>>. ISSN 1292-8399.

Arot Dominique. « Les contrats emplois-jeunes ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 3, 2005 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0050-007>>. ISSN 1292-8399.

Baudelot Olga, Bertrand Anne-Marie, Cannard Christine, Ermakoff Thierry, Feinstein Kathy, Hervouët Claudine, Kanmacher Violaine, Nguyen Odile, Paquet Marie, Perrin Georges, Quereux-Sbaï Delphine, Repaire Virginie, Rigollet Agnès, Utard Jean-Claude et Vidal-Naquet Jacques, « Bibliothécaire jeunesse : quel métier ? » *Journée d'étude organisée par le Centre national de la littérature jeunesse - La Joie par les livres / Bibliothèque nationale de France et l'Enssib* [en ligne], octobre 2010 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/48733-bibliothecaire-jeunesse-quel-metier>, 21 octobre 2010>

Belayche Claudine. « Métiers, formations et statuts des personnels des bibliothèques ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 5, 2007 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0021-003>>. ISSN 1292-8399.

Belayche Claudine. « Le manuel pratique du bibliothécaire ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 1, 2012 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-01-0063-011>>. ISSN 1292-8399.

Bérard Raymond. « Bibliothécaire d'État, bibliothécaire territorial ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 5, 2005 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-05-0022-007>>. ISSN 1292-8399.

Bertrand Anne-Marie. « L'identité professionnelle des bibliothécaires », *Journée d'étude ADBDP* [en ligne], 2003 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article458>>

Bertrand Anne-Marie. « La transmission de l'implicite ou comment la culture professionnelle vient aux bibliothécaires ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 1, 2003 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-01-0010-002>>. ISSN 1292-8399.

Bertrand Anne-Marie et Groshens Jean-Claude. « L'unité du métier ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 5, 2005 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-05-0005-001>>. ISSN 1292-8399.

Bertrand Anne-Marie. « La formation des bibliothécaires ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 5, 2007 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0005-001>>. ISSN 1292-8399.

Calenge Bertrand. Éditorial dossier « collectivités en mouvement ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 3, 2001 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-20001-03-001-001>>. ISSN 1292-8399.

Calenge Bertrand (dir.). *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Le Cercle de la librairie, 2004, 314 p. ISBN 2-7654-0890-4

Calenge Bertrand. L'intercommunalité : quelles réalités ? [en ligne], carnet de notes [blog], 2 décembre 2009. [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <http://bccn.wordpress.com/2009/12/02/lintercommunalite-queelles-realites/>

Desrichard Yves et Ranjard Sophie. « Les offres d'emploi en bibliothèque ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 5, 2007 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0009-002>>. ISSN 1292-8399.

Desrichard Yves. « L'adversaire ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 4, 2012 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0001-001>>. ISSN 1292-8399.

Durand Jean-Pierre. « L'effet générationnel ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 3, 2005 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0022-004>>. ISSN 1292-8399.

Fauconnet Cécile. « Faut-il encore des bibliothécaires ? » *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 4, 2012 [consulté le 01 novembre 2014].

Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0073-006>>. ISSN 1292-8399.

Guigue Jacques et Herman Nadine. « Les professionnels des bibliothèques territoriales ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 6, 1994 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1994-06-0053-008>>. ISSN 1292-8399.

Lahary Dominique. « Pas de réseau... sans passerelles ! » *Bulletin d'information de l'ABF* [en ligne], n° 147, 1990 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/42293-pas-de-reseau-sans-passerelles>>

Lahary Dominique. « Du profil de poste au métier ». *Bulletin d'information de l'ABF* [en ligne], n° 164, 1994 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://www.lahary.fr/pro/1994/ABF164-metier2.htm>>

Lahary Dominique. « Le fossé des générations ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 3, 2005 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0030-005>>. ISSN 1292-8399.

Lahary Dominique. « BDP & FPT : Des bibliothèques décentralisées par la fonction... publique », *Journée d'étude ADBDP* [en ligne], 2006 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article740>>

Lahary Dominique. « La formation des catégories C : un droit, un devoir », *BIBLIOTHÈQUE(s), revue de l'Association des bibliothécaires de France* [en ligne], n°46, octobre 2008 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.lahary.fr/pro/2009/BIBLIOTHEQUES46-laformationdescat%C3%A9goriesC.htm> , octobre 2008>

Lahary Dominique. « Les bibliothèques dans le millefeuille territorial ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 2, 2010 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0059-013>>. ISSN 1292-8399.

Lahary Dominique. « Vie et aventures du millefeuille statutaire ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 2, 2010 [consulté le 02 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0013-003>>. ISSN 1292-8399.

Laithier Jean-Marc. *Métropoles, réseaux et services de proximité*. Mémoire DCB sous la direction de Marine Bedel [en ligne], 2012 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56769-metropoles-reseaux-et-services-de-proximite.pdf>>

Langlade Loïc et Michalon Jérôme. « Les acteurs bénévoles du réseau de lecture publique de la Loire : engagement et autonomie », *Journée d'étude ADBDP* [en ligne], 2003 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article463>>

Le Saux Anne-Marie et Bertrand Anne-Marie (dir.), *Regards sur un demi-siècle, cinquantenaire du Bulletin des bibliothèques de France*. Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2006. 294 p. ISSN 0006-2006.

Netzer Michel. « De la formation permanente à la « formation professionnelle tout au long de la vie » ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 2, 2009 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-02-0072-012>>. ISSN 1292-8399.

Peyre Françoise. « La bibliothèque à l'heure de l'intercommunalité ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 4, 2006 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-04-0077-003>>. ISSN 1292-8399.

Poirot Albert. « Longévité et mobilité ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 3, 2005 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0016-003>>. ISSN 1292-8399.

Pouchol Jérôme. « Pratiques et politiques d'acquisition ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 1, 2006 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-01-0005-001>>. ISSN 1292-8399.

Rindzunski Isabelle. *La dynamique du changement en bibliothèque*. Mémoire DCB, sous la direction de Boraud-Membrède, Anne [en ligne], 2011 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56777-la-dynamique-du-changement-en-bibliotheque.pdf>>

Sonnier Corinne. « De l'avenir des bibliothèques départementales de prêt ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 2, 2010 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0026-005>>. ISSN 1292-8399.

Tarin Laurence. « Bibliofil' - Le référentiel de la filière bibliothèques ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 5, 2005 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-05-0024-008>>. ISSN 1292-8399.

Teillet Philippe. « Les politiques culturelles dans le mouvement intercommunal ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 2, 2010 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0009-002>>. ISSN 1292-8399.

Wahnich Stéphane. « Paysage et avenir des bibliothèques départementales de prêt ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 2, 2010 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0020-004>>. ISSN 1292-8399.

Zanetti Jean-Pierre. « Départs en retraite et stratégies de remplacement ». *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 3, 2005 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0003-000>>. ISSN 1292-8399.

03-0011-002>. ISSN 1292-8399.

### *Mobilité : études et documents pratiques*

Bayle Audrey. « De la mobilité choisie à la mobilité subie au sein de la fonction publique », *Les cahiers de la fonction publique et de l'administration*, avril 2011, n° 310, p.13-20. ISSN 0753-4418.

Biland Émilie. *Concours territoriaux et institutionnalisation de l'emploi public local (années 1970-années 2000)*, thèse de doctorat sous la direction de Michel Offerlé [en ligne], École Normale Supérieure de Paris - ENS Paris, 2008 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00484961/fr/>>

Biland Émilie. « L'emploi public local et la réforme de l'État ». *La vie des idées*. [en ligne], 2 mars 2010 [consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://www.laviedesidees.fr/L-emploi-public-local-et-la.html>>. ISSN : 2105-3030.

Biland Émilie. « Les ambiguïtés de la sélection par concours dans la fonction publique territoriale. Une institutionnalisation inachevée », *Sociologie du travail*, vol. 52, n° 2, 2010, p.172-194. ISSN 0038-0296.

Biland Émilie. « Fonction publique territoriale : de la mobilité interne à la mobilité spatiale ? » *Travail et emploi* [en ligne], n°127, 2011, p.53-66 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2011-3.htm>>. ISSN 0224-4365.

Bultel Pierre. *Mobilité interne comment réussir ?* Eyrolles, coll. Les Livres outils, 2009, 192 p. ISBN 978-2-212-54527-2

Cartier Marie et Join-Lambert Odile. « Promotions et migrations administratives : histoire, ethnographie, approches croisées. Introduction au numéro », *Travail et emploi* [en ligne], n°127, 2011, p.53-66 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <<http://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2011-3.htm>>. ISSN 0224-4365

Collectif « Bouger dans la fonction publique... des possibilités statutaires de mobilité certes mais pour quoi faire ? », *Territorial* [en ligne], 2012 n° 1501 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <[http://www.carrieres-publiques.com/PAR\\_TPL\\_IDENTIFIANT/18599/TPL\\_CODE/TPL\\_REVUE\\_ART\\_FICHE/PAG\\_TITLE/Bouger+dans+la+fonction+publique...+Des+possibilit%E9s+statutaires+de+mobilit%E9,+certes,+mais+pour+quoi+faire+%3F/2350-fiche-article-acg.htm](http://www.carrieres-publiques.com/PAR_TPL_IDENTIFIANT/18599/TPL_CODE/TPL_REVUE_ART_FICHE/PAG_TITLE/Bouger+dans+la+fonction+publique...+Des+possibilit%E9s+statutaires+de+mobilit%E9,+certes,+mais+pour+quoi+faire+%3F/2350-fiche-article-acg.htm)>

Coavoux Samuel. « Mobilité / autochtonie : sur la dimension spatiale des ressources sociales », *Regards sociologiques* [en ligne], n°40, 2010 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://www.liens-socio.org/Mobilite-autochtonie-sur-la>>

Corrèges Déborah. « La mobilité professionnelle en questions », *Sciences humaines*, 1 décembre 2013, N° 254, n° 12.

DARES. « La mobilité entre métiers », *Premières synthèses, DARES* [en ligne], n°05-3, janvier 2009 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2009.01-05.3-2.pdf>>

Duhautois Richard, Petit Héloïse et Remillon Delphine. *La mobilité professionnelle*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2012, 126 p., ISBN 978-2-7071-6583-1

Duru-Bellat Marie. « Les deux faces - objective / subjective - de la mobilité sociale », *Sociologie du Travail*, décembre 2006, vol. 48, n° 4, p. 455-473. ISSN 0038-0296

Emploi public. Dossier « Réussir sa mobilité dans la fonction publique » [en ligne], mai 2010 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <<http://infos.emploipublic.fr/dossiers/changer-de-fonction-publique-la-mobilite/reussir-sa-mobilite-dans-la-fonction-publique/la-mobilite-change-de-visage-dans-la-fonction-publique/apm-424/>>

Fournel Jérôme, Desforges Corrine, Doublet Xavier, Grimonprez Paul-Emmanuel, Mirau Chloé et Salas Frédéric. « Affectation et mobilité des fonctionnaires sur le territoire ». *Rapport IGF n°2013-M6042-42, Rapport IGA n°136082/13-030/01, Rapport IGAS n°RM2013-157P*, septembre 2013 [consulté le 01 novembre 2014], 238 p. Disponible sur le web : <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000710/0000.pdf>>

MNT, CNFPT, AATF. « Guide managérial : les mobilités un levier de management ». *Les cahiers de l'observatoire social territorial* [en ligne], n°12, juin 2014 [consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2014]. Disponible sur le web : <[http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2014/06/Cahier\\_OST\\_N\\_12\\_Mobilites.pdf](http://www.mnt.fr/wp-content/uploads/2014/06/Cahier_OST_N_12_Mobilites.pdf)>

Perrin-Van Hille Chantal. *Réussir sa mobilité dans la fonction publique*, La Documentation française, coll. Formation Administration Concours. 2011, 137 p. ISBN 978-2-11-008278-7.

Retière Jean-Noël. « Autour de l'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire », *Politix*, 2003, vol. 16, n° 63, p.121-143.

### ***Fonction publique : GRH, réformes, études générales***

Biland Émilie. *La fonction publique territoriale*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2012, 125 p., ISBN 978-2-7071-6571-8.

Collectif. « La réforme des collectivités territoriales », *Revue Française d'administration publique* n°141, 2012. ISSN : 0152-7401.

Collectif. Dossier « Les 30 ans du statut général de la fonction publique »,

*Les Cahiers de la fonction publique* [en ligne], n°329, janvier-février 2013 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le Web : <[http://www.cahiersdelafonctionpublique.com/sites/www.cahiersdelafonctionpublique.com/files/BL\\_CFP\\_329\\_JanvFev2013.pdf](http://www.cahiersdelafonctionpublique.com/sites/www.cahiersdelafonctionpublique.com/files/BL_CFP_329_JanvFev2013.pdf)> ISSN 0753-4418.

CNFPT. *Effectifs territoriaux au 31 décembre 2011*. Données INSEE – SIASP, traitement observatoire de la FPT, CNFPT [en ligne], 2011 [consulté le 01 novembre 2014]. Disponible sur le web : <[http://cnfpt.fr/sites/default/files/tableau\\_de\\_bord\\_effectifs\\_territoriaux\\_nationaux\\_au\\_31.12.11.pdf](http://cnfpt.fr/sites/default/files/tableau_de_bord_effectifs_territoriaux_nationaux_au_31.12.11.pdf)>

Maury Suzanne. *La GRH dans la fonction publique*, La Documentation française, coll. « Formation Administration Concours. Mémo, 2014, 192 p. ISBN 2110096381.

Négrier Emmanuel, Préau Julien et Teillet Philippe. *Intercommunalités : le temps de la culture*, Grenoble, éd. de l'OPC, 2008, 280 p.

Rouban Luc. *La fonction publique*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2009, 125 p. ISBN 978-2-7071-5725-6.

### ***Enquêtes sur le travail***

Avril Christelle, Cartier Marie et Serre Delphine. *Enquêter sur le travail : concepts, méthodes, récits*, Paris, la Découverte, coll. Grands Repères, 283 p. ISSN 1778-6290.

Linhart Danièle. *Travailler sans les autres ?* Paris, Seuil, Coll. Non conforme, 2009, 213 p. ISBN 2020983796.



## *Table des annexes*

<b>ANNEXE 1 : ENTRETIENS : RÉCITS DE VIE PROFESSIONNELLE .....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXE 2 : AUTRES ENTRETIENS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXE 3 : ENQUÊTE SUR LES MOBILITÉS DES DIRECTEURS DES BIBLIOTHEQUES DE SEINE-SAINT-DENIS ET DU JURA .....</b>	<b>100</b>
<b>ANNEXE 4 : ENQUÊTE SUR LES EFFECTIFS DE LA MÉDIATHÈQUE DE NOISY-LE-SEC.....</b>	<b>102</b>
<b>ANNEXE 5 : ÉTUDE DE LA MOBILITÉ DANS LA PRESSE PROFESSIONNELLE .....</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXE 6 : ÉTUDE DES OFFRES D’EMPLOI EN BIBLIOTHEQUE TERRITORIALE .....</b>	<b>105</b>
<b>ANNEXE 7 : LA REFORME STATUTAIRE DE 1991-1992 : COMPARAISON DES CADRES D’EMPLOIS ET DES CORPS.....</b>	<b>107</b>
<b>ANNEXE 8 : LISTE DES 40 PROPOSITIONS DU RAPPORT « AFFECTATION ET MOBILITES DES FONCTIONNAIRES SUR LE TERRITOIRE ».....</b>	<b>108</b>
<b>ANNEXE 9 : LISTE DES 24 PROPOSITIONS DU GUIDE MANAGERIAL : « LES MOBILITES : UN LEVIER DE MANAGEMENT ? ».....</b>	<b>111</b>

# ANNEXE 1 : ENTRETIENS : RÉCITS DE VIE PROFESSIONNELLE

## ANNEXE 1.A. – PRESENTATION DES PERSONNES INTERROGÉES

Prénom	Âge	Collectivité	Poste occupé	Cadre d'emploi	Filière	Cat.
Annie	56	Ville E : BM, PACA, + 40 000 hab.	Responsable du pôle cinéma	Bibliothécaire	Culturelle	A
		<i>Parcours :</i> <i>Études dans le Nord de la France : DEUG lettres modernes (1978), CAFB options « lecture publique », « musique » et « littérature jeunesse » (de 1978 à 1983). En 1979, premier poste de sous-bibliothécaire en bibliothèque municipale (dans la Nièvre). De 1981 à 1994, sous-bibliothécaire puis bibliothécaire responsable de la discothèque d'une bibliothèque municipale dans le Nord. Bibliothécaire responsable de la vidéothèque dans une bibliothèque en Moselle (1994-1996) puis dans le Pas-de-Calais (1996-1998). Bibliothécaire responsable de l'espace adulte puis du département fiction adulte et jeunesse dans une bibliothèque en Loire-Atlantique. Depuis 2011, responsable des pôles jeunesse et cinéma puis du pôle actualité et cinéma dans une bibliothèque municipale des Bouches-du-Rhône,</i>				
Antoine	39	Ville H : BMC, Rhône-Alpes	Agent documentation régionale	Adjoint du patrimoine	Culturelle	C
		<i>Parcours :</i> <i>Études : Maîtrise d'histoire de l'art. Entre en bibliothèque sur un poste d'emploi-jeune en 2000 (pour un contrat d'une durée de trois ans et demi). De 2003 à 2013, au sein de la même bibliothèque, effectue des contrats d'un an sur des postes en catégorie B puis A pour traiter et valoriser des fonds spécifiques. En 2013, échec à l'examen professionnel. En 2014, deux mois de chômage suite à un contrat non renouvelé. Il sera ensuite à nouveau recruté en contrat à durée déterminée avant d'être titularisé sur un cadre d'emploi d'adjoint du patrimoine.</i>				
Arnaud	37	Ville D : BM, Alsace +100 000 hab.	Responsable secteur adulte	Attaché de conservation	Culturelle	A
		<i>Parcours :</i> <i>Études dans l'est de la France : Bac L (en 1995), DU audiovisuel, maîtrise d'histoire puis DESS « archives et images » dans le sud-ouest en 2002. Poste d'attaché de conservation de 2003 à 2007. Il est titularisé sur ce poste suite à sa réussite au concours d'attaché de conservation en 2003. Depuis 2007, responsable de secteur en bibliothèque municipale dans la même collectivité.</i>				
Delphine	43	Ville B : BM Petite Couronne + 20 000 hab.	Directrice	Attaché	Administrative	A
		<i>Parcours :</i> <i>Études dans l'ouest de la France : classe préparatoire littéraire, DEA d'histoire, préparation des concours administratifs à l'IPAG. Réussite du concours d'attaché en 1995. En 1995, recrutement dans une bibliothèque dans l'ouest de la France pour monter un « forum actualité ». Dans les années qui suivent, elle sera responsable du secteur « musique, cinéma, danse », puis responsable du « pôle fiction ». Depuis 2011, directrice d'une bibliothèque municipale en région parisienne.</i>				

Estelle	30	Ville C : Réseau intercommunal, Petite Couronne (intercommunalité + 300 000 hab. ; ville + 40 000 hab.)	Directrice	Conservatrice	Culturelle	A+
		<i>Parcours :</i> <i>Études en région parisienne : master 2 de lettres modernes, master professionnel édition. Trois années d'expérience professionnelle dans l'édition. Diplôme de Conservateur de bibliothèques à l'ENSSIB. Depuis sa sortie de l'ENSSIB, dirige une bibliothèque en région parisienne.</i>				
Franck	43	Ville C : Réseau intercommunal Petite Couronne (intercommunalité + 300 000 hab. ; ville + 40 000 hab.)	Assistant en section discothèque	Assistant	Culturelle	B
		<i>Parcours :</i> <i>Études dans le nord de la France : bac D (en 1990), 2 années de sociologie à l'université, DEUST « métiers du livre, option lecture publique » (en 1994), licence études cinématographiques (en 1997). Recrutement en 1997 sur un poste d'assistant en section discothèque dans une bibliothèque en région parisienne. Toujours en poste en 2014.</i>				
Hélène	41	Paris – BnF		Conservatrice	État	A+
		<i>Parcours :</i> <i>Études : DEA de lettres modernes et réussite au Capes de Lettres modernes (1997). Elle écourte, par choix, sa carrière dans l'enseignement. Elle travaille à partir de 2001 dans les bibliothèques de la ville de Paris (sur des postes de catégorie C). Elle réussit le concours de bibliothécaire d'État et bibliothécaire territoriale en 2003. Elle choisit l'État et intègre un SCD en Bourgogne à sa sortie de l'ENSSIB (2003-2009). Elle rejoint une bibliothèque universitaire parisienne en 2009. Plus tard, elle réussit le concours de conservateur. Depuis sa sortie de l'ENSSIB, elle occupe un poste à la BnF.</i>				
Laurence	40	Ville F : BMC Bretagne	Directrice- adjointe	Conservatrice	Culturelle	A+
		<i>Parcours :</i> <i>Études : école de commerce puis licence et maîtrise d'histoire de l'art. En 1998, directrice des Affaires culturelles (contractuelle) dans une commune de région parisienne. En 2002, chargée de mission au sein d'une direction culturelle en Bretagne (contractuelle). Réussite du concours de conservateur et scolarité à l'ENSSIB. De 2006 à 2010, direction d'une médiathèque en région parisienne. Depuis 2010, directrice-adjointe dans une BMC en Bretagne.</i>				
Laurent	41	Ville I : BM, petite couronne, + 40 000 hab.	Directeur	Conservateur	Culturelle	A+
		<i>Parcours :</i> <i>Vacataire dans les bibliothèques parisiennes durant ses études (thèse de lettres modernes). Réussite du concours de conservateur et scolarité à l'ENSSIB. Un poste de quelques mois dans le sud de la France puis direction d'une bibliothèque municipale en région parisienne pendant un peu moins de 11 ans. Depuis 2013, directeur d'une bibliothèque municipale d'une collectivité du même département.</i>				

Maryse	62	Ville A : BM Grande Couronne +20 000 hab.	Directrice	Bibliothécaire	Culturelle	A
		<i>Parcours :</i> <i>Maîtrise d'histoire géographie (en 1972). Quelques « petits boulots » (sécurité sociale, perception) jusqu'à son recrutement en bibliothèque.</i> <i>CAFB jeunesse en 1975, CAFB lecture publique.</i> <i>Remplacement d'un congé maternité en 1975 dans une BM en petite couronne puis intégrée comme sous-bibliothécaire. Nommée bibliothécaire en 1982. Responsable d'une bibliothèque de quartier. En poste dans cette collectivité du 1975 à 1995.</i> <i>Recrutée comme directrice de la bibliothèque la ville de « A » en 1995. Toujours en poste en 2014.</i>				
Mickaël	33	Ville G : BM, Normandie, +100 000 hab.	Responsable section discothèque	Assistant	Culturelle	A
		<i>Parcours :</i> <i>Études dans l'ouest de la France : histoire puis licence professionnelle « communication et multimédia », maîtrise en Normandie. Réussite au concours d'assistant (en 2003).</i> <i>Recrutement sur un poste d'animateur multimédia dans une bibliothèque municipale de Normandie. Après 5 années, exerce une mobilité interne pour un poste en section musique.</i>				
Nadine	62	Paris – BnF		Conservatrice	État	A+
		<i>Parcours :</i> <i>Exerce en Bibliothèque universitaire dans le sud de la France de 1973 à 1983. Suite au refus de sa demande de mutation, elle se met en disponibilité pour rejoindre son conjoint dans un département voisin. Elle effectue une mission pour la DRAC puis travaille dans la BDP de son département. Elle y est titularisée sur le cadre d'emploi de conservateur territorial. Elle exercera ensuite dans deux bibliothèques municipales et une autre BDP du sud de la France.</i> <i>Dans les années 2000, elle sollicite une mise à disposition d'une structure relevant de l'État et finalement est intégrée comme conservateur d'État à la BnF.</i>				
Nathalie	39	Ville A : BM Grande Couronne +20 000 hab.	Agent en section jeunesse	Adjoint d'animation	Animation	C
		<i>Parcours :</i> <i>Réside dans la ville de « A. » de la maternelle jusqu'à ses 18 ans.</i> <i>Entre sa dix-neuvième et sa vingt-et-unième année, CAP de photo par correspondance, « petits boulots » à Londres, en Normandie, dans l'Aube.</i> <i>À l'issue de ces deux années, elle revient dans la ville de « A. » où elle est recrutée comme animatrice en centres de loisirs. Elle travaille 10 ans dans l'animation (8 années comme animatrice, 2 comme référente). Elle exerce ensuite une mobilité interne dans la collectivité pour prendre un poste d'agent en section jeunesse de la médiathèque. Occupe ce poste depuis 6 ans.</i> <i>En cours, formation de l'ABF en VAE.</i>				
Nicole	57	Ville C : Réseau intercommunal Petite Couronne (intercommunalité + 300 000 hab. ; ville + 40 000 hab.	Agent en section jeunesse	Adjoint du patrimoine	Culturelle	C
		<i>Parcours :</i> <i>Née dans la ville de « C » en 1957. De 1978 à 1993, travaille à l'OPHLM de la ville de « C » avant de solliciter une mobilité. Elle rejoint la médiathèque de cette commune en 1993 : elle est affectée en section adulte puis en section jeunesse. Toujours en poste en 2014.</i>				

Sandrine	51	Ville A : BM Grande Couronne +20 000 hab.	Directrice- adjointe, responsable du secteur Adulte	Bibliothécaire	Culturelle	A
		<i>Parcours :</i> <i>Études : Bac A4 (en 1982), licence de sociologie, une année de formation « comptabilité et informatique » à la Chambre de commerce de Paris, DUT commerce.</i> <i>Expériences professionnelles : durant deux années, support technique par téléphone pour une entreprise informatique puis licenciement économique, télévendeuse, commerciale chez un répartiteur pharmaceutique de 1992 à 2002, nouveau licenciement économique. Suite à ce licenciement économique, décide d'engager une reconversion pour être bibliothécaire : préparation du concours de bibliothécaire par le CNED, cours du soir pour l'obtention du Certificat d'aptitude au métier de documentaliste aide-bibliothécaire. Exerce en parallèle comme auxiliaire de bibliothèque dans sa collectivité de résidence. Suite à sa réussite au concours de bibliothécaire, est recrutée comme directrice-adjointe (coordinatrice du pôle jeunesse) dans une bibliothèque municipale en région parisienne (2004-2008). Depuis 2008, occupe un poste de directrice-adjointe responsable du secteur adulte dans une BM en grande couronne.</i>				
Sébastien		Ville J : Bibliothèque d'État – Paris	Responsable de secteur	Conservateur	Culturelle	A+
		<i>Parcours :</i> <i>Originaire de Bourgogne, fait ses études à Paris. Durant cette période, il exerce différentes missions en bibliothèque : vacataire à la BPI, magasinier à la BnF, contractuel en bibliothèque universitaire.</i> <i>Il est admis au concours de conservateur territorial de bibliothèques. À l'issue de sa scolarité à l'ENSSIB, il dirige durant deux années une bibliothèque dans le sud ouest puis demande son détachement dans une bibliothèque d'État à Paris où il exerce depuis 2 ans.</i>				
Sylvie	47	Ville A : BM Grande Couronne +20 000 hab.	Agent en section discothèque	Éducateur territorial principal	Sportive	B
		<i>Parcours :</i> <i>Fille de militaire, elle connaît des déménagements nombreux durant son enfance et sa jeunesse (essentiellement dans l'est de la France et en Allemagne).</i> <i>Études : CAP-BEP agent administratif, brevet de maître-nageur sauveteur, 6 mois d'école militaire. À 20 ans, elle reprend des études : 2<sup>nde</sup> adaptation puis bac G (à Poitiers), BTS secrétariat en Bretagne.</i> <i>Recrutée comme maître-nageur dans la ville de « A. » en 1992, elle est titularisée en 1997 sur le cadre d'emploi d'éducateur territorial. Elle devient chef de bassin en 1997 (jusqu'en 2001).</i> <i>De 2002 à 2005, elle est responsable du service des sports.</i> <i>En 2005, suite à des problèmes au sein du service des sports, elle est affectée au CCAS sur le service de maintien à domicile.</i> <i>Elle est affectée en 2010 à la médiathèque sur un poste de discothécaire.</i>				
Valérie		Ville K : BM Petite Couronne -5 000 hab.	Directrice	Bibliothécaire	Culturelle	A
		<i>Parcours :</i> <i>Elle occupe son premier poste en bibliothèque en section adulte durant 9 ans. Pendant cette période elle réussit les concours d'agent qualifié et plus tard d'assistant qualifié. Elle exerce ensuite durant 7 ans dans une bibliothèque du même département comme responsable d'une bibliothèque de quartier. Elle réussit le concours de bibliothécaire. Suivent 4 postes de durées beaucoup plus brèves : 4 mois sur un poste de responsable jeunesse, 2 ans dans un département voisin comme responsable d'un équipement de quartier, 2 ans dans une communauté d'agglomération en grande couronne. Elle revient en 2012 dans son département initial comme responsable jeunesse.</i> <i>Depuis le mois de février 2014, elle dirige une bibliothèque dans une petite collectivité du même département.</i>				

## **ANNEXE 1.B. – GRILLE D’ENTRETIEN POUR LES RECITS DE VIE PROFESSIONNELLE**

### **- Parcours professionnel**

À propos du poste actuel : pourriez-vous me raconter comment vous êtes arrivés à ce poste aujourd’hui en bibliothèque ?

Sur les postes précédents en bibliothèque : liste des emplois occupés depuis l’entrée en bibliothèque. Dates, fonctions, lieux. Changement poste à l’intérieur d’un même équipement ? Changements fréquents ou non ? Choisis ou subis ? Horizontaux ? Promotions ?

Avant les bibliothèques : liste des emplois occupés avant l’entrée en bibliothèque (dates, statuts, secteurs (FP, associatif, privé) et fonctions occupées).

### **- Perspectives professionnelles**

Envie de changer par le passé, aujourd’hui ? Motivations, freins.

Satisfaction ? Aboutissement dans le poste actuel ?

Votre projet professionnel (comment voyez-vous votre avenir professionnel à courte, moyenne, ou plus longue échéance ; si vous avez un projet professionnel précis, pourriez vous me le décrire)

Désir de mobilité géographique et/ou professionnelle ?

### **- À côté de la bibliothèque**

Engagement associatif ou syndical : dates et noms des associations professionnelles ou des syndicats.

Formation continue : quelles formations ? Est-ce une activité fréquente, importante ?

Activités autres : formations dispensées, activité d’enseignement, communications prononcées...

Engagement en dehors des bibliothèques ?

### **- Lieux de vie, lieux de travail**

Origine géographique (enracinement familial). Lieu naissance (localité d’appartenance) / localité aujourd’hui.

Lieu résidence aujourd’hui / lieu travail. Est-ce que ce lieu d’habitation est quelque chose d’important dans votre parcours ? Vivre dans la même commune que celle où vous travaillez vous semble-t-il changer quelque chose ?

Engagement local ?

Le rapport aux collègues, à la hiérarchie : vivre dans sa ville ou pas.

Connaissance du terrain des usagers (des élus).

## ANNEXE 2 : AUTRES ENTRETIENS

<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Équipement</b>
Anne-Marie Bock	Directrice	BDP du Bas-Rhin
Florence Côte	Conseillère-formation (accompagnement des parcours professionnels)	CNFPT Rhône Alpes – Lyon
Thierry Claerr	Chef de bureau	Service du livre et de la lecture (ministère de la Culture et de la communication)
Pierre Halff	Trésorier	ABF Alsace
Marie-Christine Jacquinet	Directrice	BDP des Yvelines
Jonathan Garry	Secrétaire	ACIM
Dominique Lahary		ABF Île-de-France
Dominique Nadir	Consultante-formatrice. Intervenante dans les « ateliers mobilité » du CNFPT.	Cabinet Inoveoz, Paris
Christophe Payn	Conseiller-formation (domaine culture)	CNFPT Rhône Alpes – Lyon
Jérôme Pouchol	Directeur de la politique documentaire	médiathèque intercommunale Ouest-Provence
Delphine Vermersch	Conseillère-formation (domaine RH – mobilité)	INSET Dunkerque
<i>Anonymisé</i>	DRH	BM grande agglomération

## ANNEXE 3 : ENQUÊTE SUR LES MOBILITÉS DES DIRECTEURS DES BIBLIOTHÈQUES DE SEINE-SAINT- DENIS ET DU JURA

### 3.A. ENQUÊTE SUR LES DIRECTEURS DES BIBLIOTHÈQUES DE SEINE-SAINT-DENIS

Le département de la Seine-Saint-Denis compte 40 collectivités : 39 disposent d'un équipement de lecture publique. Nous avons sollicité l'ensemble des responsables de ces bibliothèques pour connaître leur ancienneté dans le poste de direction et leurs postes précédents (dates, collectivités, fonctions). Nous avons obtenu 22 réponses.

<b>Ancienneté des directeurs de bibliothèque en Seine-Saint-Denis</b>		
	<b>Ancienneté dans le poste direction</b>	<b>Ancienneté dans la fonction publique</b>
1975-1979		1
1980-1984	1	3
1985-1989	2	2
1990-1994		1
1995-1999		3
2000-2004	3	3
2005-2009	4	4
2010-2014	12	3
Vacant	5	5
n.c.	12	14
Source : enquête Champ : directeurs de bibliothèques territoriales de Seine-Saint-Denis Date : novembre 2014		

<b>Précédentes affectations des directeurs des bibliothèques de Seine-Saint-Denis</b>	
	Nombre
Premier poste	3
Poste précédent dans la même bibliothèque	4
Poste précédent dans le même département	5
Poste précédent dans un autre département	8
Poste précédent hors fonction publique territoriale	2
Source : enquête Champ : directeurs de bibliothèques territoriales de Seine-Saint-Denis Date : novembre 2014	

### 3.B. ENQUETE SUR LES DIRECTEURS DES BIBLIOTHEQUES DU JURA

Nous avons souhaité mettre en regard les données d'un département très urbain (la Seine-Saint-Denis) et celles d'un département rural.

Le Jura est classé 79<sup>ème</sup> département français en terme de population. Il se compose de nombreuses petites communes (544 communes au total, contre 40 en Seine-Saint-Denis).

Nous avons sollicité 28 responsables d'équipements. Nous n'avons malheureusement obtenu que 6 réponses. Ces résultats n'ont donc pas de valeur quantitative mais les échanges de mails qui ont accompagné cette enquête ont pu éclairer ces parcours et être utilisés dans notre travail.

<b>Ancienneté des directeurs de bibliothèque en Seine-Saint-Denis</b>		
	<b>Ancienneté dans le poste direction</b>	<b>Ancienneté dans la fonction publique</b>
1975-1979		1
1980-1984	1	
1985-1989		
1990-1994		
1995-1999		
2000-2004	1	1
2005-2009	2	2
2010-2014	2	2
n.c.	22	22
Source : enquête Champ : directeurs de bibliothèques territoriales du Jura Date : octobre 2014		

## ANNEXE 4 : ENQUÊTE SUR LES EFFECTIFS DE LA MÉDIATHÈQUE DE NOISY-LE-SEC

<b>Ancienneté des effectifs de la médiathèque de Noisy-le-Sec</b>				
<b>Année d'entrée</b>	<b>Ancienneté fonction publique</b>	<b>Ancienneté mairie</b>	<b>Ancienneté à la bibliothèque</b>	<b>Ancienneté fonction</b>
1989-1998	13	11	7	6
2000-2004	12	12	13	7
2006-2010	8	9	12	16
Depuis 2010	1	2	2	1
	34	34	34	34
Source : médiathèque de Noisy-le-Sec Champ : ensemble des effectifs de la médiathèque Date : 31/12/2013				

<b>Précédentes affectations du personnel de la médiathèque de Noisy-le-Sec</b>	
Ont travaillé dans une autre collectivité	9
Ont travaillé dans un autre service de la ville	9
Ont occupé une autre fonction au sein de la médiathèque	9
Source : médiathèque de Noisy-le-Sec Champ : ensemble des effectifs de la médiathèque Date : 31/12/2013	

<b>Filière d'appartenance du personnel de la médiathèque de Noisy-le-Sec</b>	
Filière culturelle	26
Filière administrative	3
Filière animation	2
Filière technique	2
Filière médico-sociale	1
Source : médiathèque de Noisy-le-Sec Champ : ensemble des effectifs de la médiathèque Date : 31/12/2013	

## ANNEXE 5 : ÉTUDE DE LA MOBILITÉ DANS LA PRESSE PROFESSIONNELLE

Date de parution	Titre de l'article	Source
14/06/11	Comment réussir sa mobilité dans la fonction publique en 2011	emploipublic.fr
28/11/11	Mobilité des agents : le régime du détachement en 10 questions	Gazette des communes
12/12/11	Les personnes des administrations parisiennes en 10 leçons	Gazette des communes
30/04/12	L'indispensable mobilité internationale	Gazette des communes
17/08/12	Une journée de la mobilité professionnelle à Belfort	La lettre du cadre territorial
05/09/12	Silvia Burgin : conseillère mobilité au conseil général des Hauts-de-Seine	Gazette des communes
11/10/12	GRH : « il faudrait créer une agence de toute la fonction publique » selon le rapporteur Pascal Brindeau	Gazette des communes
01/02/13	Emploi public territorial : la FNCDG, la DGCL et la DGAFP mettent leurs données en commun	Gazette des communes
12/03/13	Effectifs et salaires : les tableaux comparés des 3 fonctions publiques	Gazette des communes
05/04/13	Le panorama des dernières tendances de l'emploi territorial	Gazette des communes
10/04/13	Concours : un sésame pour la carrière	Gazette des communes
26/04/13	Vers l'avènement du bibliothécaire médiateur	Livres hebdo
03/06/13	Peut-on encore rendre la FPT attractive ? La délicate réforme des régimes indemnitaires	Gazette des communes
04/11/13	Les propositions du rapport Pêcheur dans la fonction publique	Gazette des communes
22/11/13	Professionnels de demain : à quoi rêvent-ils ?	Livres hebdo
06/12/13	La GPEEC au cœur des intercos	Gazette des communes
03/01/14	Mobilité dans la fonction publique : fleuve tranquille ou parcours d'obstacles ?	emploipublic.fr
08/01/14	Les bibliothécaires pour un rapprochement statutaire	Livres hebdo
08/01/14	Fonction publique territoriale : rémunération, carrière, mobilité au menu de l'agenda social	Gazette des communes
24/01/14	« Trois catégories cela ne correspond plus aux besoins de l'administration » Bernard Pêcheur	Gazette des communes
29/01/14	Un rapport balise l'avenir des bibliothèques départementales de prêt	Gazette des communes
14/03/14	Divorce en vue entre le CNFPT et l'école nationale des bibliothèques, l'ENSSIB	Gazette des communes
21/03/14	Quand les fonctionnaires territoriaux deviennent des cibles électorales	Gazette des communes
03/04/14	Fonction publique : vers un mercato d'envergure où les places vont être chères	Gazette des communes
08/04/14	Négociations sur les parcours, les carrières et les rémunérations entre mai 2014 et mars 2015	Gazette des communes
18/04/14	Formation des conservateurs de bibliothèques : un nouveau programme a été validé par le CNFPT	Gazette des communes
22/05/14	Utiliser la GPEC et faire de la mobilité un atout	Gazette des communes
22/05/14	« Il faut travailler sur des projets professionnels réalistes »	Gazette des communes
22/05/14	L'accompagnement à l'emploi des agents en difficulté	Gazette des communes
04/06/14	Les cadres du public venus du privés	La lettre du cadre territorial

12/06/14	Salon de l'emploi public	Gazette des communes
12/06/14	Une bourse à l'emploi commune pour trois départements de la région Centre	Gazette des communes
13/06/14	Dossier congrès de l'ABF : bibliothécaire l'homme du futur	Livres hebdo
19/06/14	Réforme territoriale : questions réponses sur la situation des personnels	Gazette des communes
20/06/14	Dossier congrès de l'ABF : qui sont les nouveaux bibliothécaires?	Livres hebdo
23/06/14	« Avec la réforme territoriale, aucun agent n'y perdra » M. Lebranchu	Gazette des communes
24/06/14	Réforme territoriale : plus de mobilité entre Seine-Saint-Denis et Essonne	Gazette des communes
25/06/14	Les territoriales moins bien payées que les hommes et sous représentées dans les emplois de direction	Gazette des communes
11/07/14	La loi Sauvadet de 2012 sur les contractuels est-elle un flop ?	Gazette des communes
15/07/14	Bibliothèques et réorganisation territoriale	Gazette des communes
15/07/14	Réforme territoriale : les agents départementaux dans l'expectative	Gazette des communes
19/07/14	Travailler pour une autre collectivité sur demande de l'employeur	Gazette des communes
22/07/14	Anticiper et promouvoir les mobilités	Gazette des communes
08/09/14	Les conservateurs défendent la fusion des filières bibliothèques et patrimoine	Gazette des communes
10/09/14	Bibliothécaires : modification temporaire des modalités d'accès	Gazette des communes
18/09/14	« Que restera-t-il de la culture après le partage des compétences obligatoires ? »	Gazette des communes
19/09/14	« Une fusion ENA-Inet créerait une caste des A+ »	Gazette des communes
03/10/14	Réforme territoriale et bibliothèques : « Penser macro, appliquer micro »	Gazette des communes
03/10/14	Réforme territoriale : les cogitations des directeurs de bibliothèques	Gazette des communes
09/10/14	« L'architecture juridique du statut est toujours debout » Anicet Le Pors	Gazette des communes
Source : articles consacrés à la mobilité sur les sites emploipublic.fr, la Gazette des Communes, La lettre du cadre territorial, Livres hebdo. Juin 2011 à octobre 2014.		

## ANNEXE 6 : ÉTUDE DES OFFRES D'EMPLOI EN BIBLIOTHEQUE TERRITORIALE

Répartition par catégorie et par département des offres d'emploi recensées				
Département	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Catégorie Non précisée
1		1	1	
2			1	
3			1	
5	1			
7			1	
8	1			
13		2		
15		1		
16	1		2	
17		1	1	
19		1		
22			2	
23		1		
26		1		
27	1			
28	1			
29	1	2	2	
30	1			
33	1	2	3	1
34	1	2	1	
35		3	4	
36	1	1	1	
37	4		2	
38	2		2	
39	2		1	
40			2	
41			4	
42			1	
44	3	2	3	
45		1	1	
46			1	
49	1			
51	3			
52			1	
54			1	

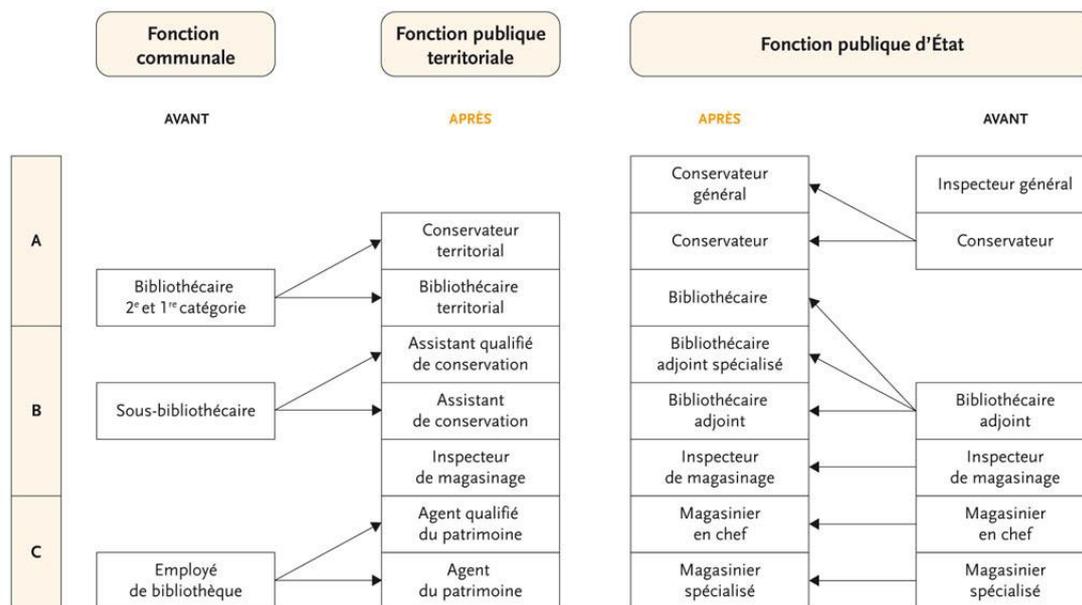
55			1	
56			1	
57	1		2	
58	1		1	
59	2	4	2	1
60		1	1	
62	3	5	3	
63		2		
64		2		
65		1		
66	1			
67		2	1	
69	6	3	7	
72		2	2	
73		3	2	
74		3	2	1
76	2	1	1	1
77	2	5	4	1
78	3	1	4	
79		1	2	
80		2		
81	1			
82	1			
84	1	1	2	
85	1	1	2	
87	1		1	
88	1	3	1	
91	4	3	4	
92	5	4	1	
93	10	4		
94	7	5	1	
95		3	5	2
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>83</b>	<b>92</b>	<b>7</b>

Sources : rubriques « offres d'emploi » des sites de l'ADBDP, Archimag, BiblioFrance, Cap territorial, Emploi territorial, Emploi public, Enssib, Gazette des communes, Livres hebdo, RDV de l'emploi public, talents, ACIM ; bourse d'emploi de la FNCDG, bourse nationale de l'emploi du CNFPT, blog spécialisé biblioemplois.wordpress.com

Champ : offres d'emploi en bibliothèque territoriale ; Métropole, hors Paris ; tout poste et cadres d'emplois, emploi permanent.

Date : du 1<sup>er</sup> avril au 10 novembre 2014

## ANNEXE 7 : LA REFORME STATUTAIRE DE 1991-1992 : COMPARAISON DES CADRES D'EMPLOIS ET DES CORPS<sup>117</sup>



<sup>117</sup> Lahary, Dominique. Vie et aventures du millefeuille statutaire. *Bulletin des bibliothèques de France*. Op. cit.

## **ANNEXE 8 : LISTE DES 40 PROPOSITIONS DU RAPPORT « AFFECTATION ET MOBILITES DES FONCTIONNAIRES SUR LE TERRITOIRE »<sup>118</sup>**

**Proposition 1** : approfondir les travaux du SIASP au niveau infra-départemental.

**Proposition 2** : approfondir la mesure de la mobilité sous l'angle fonctionnel.

**Proposition 3** : développer l'information sur les instruments de mobilité existants.

**Proposition 4** : structurer avec l'appui des acteurs locaux les bases de données et outils donnant toutes les informations possibles sur les loyers dans la zone, les dates d'inscription...

**Proposition 5** : dans certains cas (situation personne difficile, postes particuliers, zones peu attractives), permettre une visite sur le futur lieu d'activité.

**Proposition 6** : travailler avec les organisations syndicales à une réorientation de l'action sociale au bénéfice de l'accompagnement à la mobilité.

**Proposition 7** : tirer un bilan quantitatif des avantages de carrière acquis en période de mobilité en application de la loi du 3 août 2009.

**Proposition 8** : développer dans les bilans sociaux le suivi, l'évaluation et la transparence sur les parcours de mobilité.

**Proposition 9** : rendre la DGAFP destinataire des calendriers de CAP de mutation afin qu'elle les publie. En cas de difficulté à recueillir cette information, il pourrait être exigé des différents gestionnaires la fourniture de cette information préalablement à la validation des concours de recrutements par les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM).

**Proposition 10** : mener une étude sur les possibilités de lever l'obstacle des différentiels de taux de cotisation retraite entre les fonctions publiques en examinant la question tant au regard des problématiques de poly-pensionnés qu'au regard des possibilités de prise en charge de la différence par l'administration d'origine.

**Proposition 11** : en fonction du choix d'un des scénarios développés ultérieurement, abandonner le système de « 1 pour 1 ».

**Proposition 12** : la mission recommande que :

- BRIEP et BIEP soient remaniées de telle manière que les données soient systématiquement communes, la BIEP étant l'agrégation des différentes BRIEP auxquels s'ajoutent les postes en administration centrale, services à compétence nationale (SCN) et établissements publics administratifs (EPA) ;
- La consolidation des offres vacantes soit faite au niveau déconcentré ;

---

<sup>118</sup> Fournel Jérôme, Desforges Corrine, Doublet Xavier, Grimonprez Paul-Emmanuel, Mirau Chloé et Salas Frédéric. Affectation et mobilité des fonctionnaires sur le territoire. *Rapport IGF n°2013-M6042-42, Rapport IGA n°136082/13-030/01, Rapport IGAS n°RM2013-157P*, septembre 2013 [consulté le 01 novembre 2014], 238 p. Disponible sur le Web : <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000710/0000.pdf>> p.53-55

- Les vacances d'emplois du périmètre RéATE soient obligatoirement indiquées sur la BRIEP ;
- Les bourses d'emploi des trois fonctions publiques soient rapprochées via un portail commun ;
- Dans un premier temps et a minima, les portails des trois fonctions publiques soient accessibles depuis le site de la DGAFP.

**Proposition 13** : supprimer les aides financières attachées à des zonages soit pour les seuls nouveaux entrants, soit en offrant une garantie de rémunération pour les personnels en place. Il doit être mis fin en particulier à la NBI ville (soit une économie à terme pour l'État de 52 M€) et à l'ASA.

**Proposition 14** : limiter les avantages dans les zones difficiles à l'attribution de points de barèmes de mutation ou à des dispositifs de fidélisation contractualisés et les sécuriser juridiquement (redéfinition de dispositifs d'un coût supérieur à 100 M€).

**Proposition 15** : soutenir l'acte de mobilité vers des zones difficiles par une aide individualisée sous forme d'un accompagnement d'environnement familial / personnel ou d'un appui financier individuel versé en une fois (déménagement, problématique de transport...).

**Proposition 16** : supprimer l'indemnité de départ volontaire (soit une économie immédiate de 68 M€), qui aboutit aujourd'hui à encourager des départs sur des métiers pour lesquels l'administration continue de recruter.

**Proposition 17** : uniformiser l'application des autres mécanismes financiers d'aide à la mobilité, actuellement inégalement mis en œuvre. Les aides reconfigurées pourraient être regroupées dans un fond unique interministériel porté par un opérateur unique.

**Proposition 18** : réaffirmer, par circulaire du Premier ministre, le principe de solidarité interministérielle pour le reclassement des agents affecté par des restructurations.

**Proposition 19** : professionnaliser les PFRH par la mise en œuvre d'une formation spécifique à chaque poste (formation, action sociale, mobilité, web) qui serait délivrée en commun aux agents des différentes PRFH et garantirait ainsi l'homogénéité des connaissances.

**Proposition 20** : instituer une réunion annuelle SGAR / PFRH / DGAFP.

**Proposition 21** : traiter de l'emploi public local lors des réunions des préfets de région.

**Proposition 22** : associer les PFRH à la mise en œuvre de l'adaptation territoriale des besoins en effectifs et en compétences.

**Proposition 23** : crédibiliser la professionnalisation des fonctions par un positionnement hiérarchique suffisant au sein de la préfecture de région.

**Proposition 24** : informer et associer les PFRH aux opérations de restructuration afin que les ministères et plus généralement les employeurs publics locaux cherchent ensemble des solutions de reclassement.

**Proposition 25** : recentrer le PFRH sur l'emploi public local et la mobilité.

**Proposition 26** : faire assumer clairement le recentrage des PFRH par le SGG, la DGAFP et les préfets de région.

**Proposition 27** : inclure dans les bilans sociaux des différents employeurs publics un indicateur relatif à la vacance des postes.

**Proposition 28** : promouvoir le dialogue sur la mobilité entre gestionnaires RH, encadrement et agents et anticiper les demandes, les accompagner et assurer une visibilité sur les futures vacances de postes.

**Proposition 29** : créer un outil national (CV thèque) permettant de faire connaître sa disponibilité à la mobilité à des employeurs prédéterminés.

**Proposition 30** : orienter les ressources liées à la formation dans la FPE dans une optique de meilleure employabilité des agents et d'anticipation des mobilités.

**Proposition 31** : introduire une fourchette indicative de durée d'exercice des emplois dans les profils ou fiches de certains postes.

**Proposition 32** : intégrer l'évaluation et l'accompagnement des volontés de mobilité des collaborateurs dans les critères d'évaluation des managers.

**Proposition 33** : développer les affectations sur profil de poste.

**Proposition 34** : accroître les procédures d'entretien préalable au recrutement.

**Proposition 35** : constituer un vivier de candidats sélectionnés pour occuper des fonctions appelant une mobilité rapide et accompagnée.

**Proposition 36** : développer les CAP de régularité des mobilités consensuelles.

**Proposition 37** : unifier les dates des mouvements dans le périmètre RéATE.

**Proposition 38** : créer une liste d'aptitude par poste validée en CAP permettant des affectations afin de répondre rapidement aux besoins tout au long de l'année.

**Proposition 39** : développer les affectations à la résidence afin de permettre au management de proximité d'adapter les compétences des agents mutés sur une base géographique aux nécessités locales du service public.

**Proposition 40** : organiser un tuilage fonctionnel pour garantir la continuité du service.

## ANNEXE 9 : LISTE DES 24 PROPOSITIONS DU GUIDE MANAGERIAL : « LES MOBILITES : UN LEVIER DE MANAGEMENT ? »<sup>119</sup>

### 24 propositions concrètes pour promouvoir la mobilité dans les collectivités territoriales :

#### 1. Assurer le portage stratégique et managérial de la politique de mobilité

**Proposition n° 1 : Sensibiliser les élus aux intérêts de mener une politique de mobilité.**

Faire en sorte que l'administration (direction générale et DRH) incite les élus à se saisir de cette question. L' élu en charge du personnel peut notamment participer aux instances de reclassement ou aux groupes de travail sur la mobilité. Cela passe aussi par un soutien affiché de l' élu à la politique de mobilité mise en œuvre par la collectivité.

**Proposition n° 2 : Faire de la mobilité un sujet porté par la direction générale.**

Évoquer ces problématiques de mobilité au comité de direction générale pour assurer un portage stratégique et un partage de la contrainte RH au plus haut niveau. Cela peut passer par la revue des cadres à potentiel, des demandes de mobilité, des besoins de repositionnements ainsi que par l'analyse des indicateurs de mobilité produits par le SIRH.

**Proposition n° 3 : Diffuser une culture de la mobilité au sein de l'encadrement.**

Faire des encadrants les relais de la DRH pour anticiper les besoins et les envies de mobilités.

#### 2. Intégrer la question des mobilités dans le fonctionnement de la collectivité

**Proposition n° 4 : Instituer un conseiller mobilité / carrière et l'intégrer au sein d'un service dédié à la mobilité, composé d'une équipe pluridisciplinaire.**

Prévoir une composition diverse de cette équipe, en intégrant des conseillers RH, des psychologues du travail, un ergonomiste, mais aussi d'autres agents de la collectivité. Il faut veiller à ce que le terme « mobilité » figure dans l'intitulé pour en garantir la visibilité.

**Proposition n° 5 : Formaliser les règles de la mobilité**

Faire figurer toutes les règles (légales et de la collectivité) en matière de mobilité dans un même support document unique (règlement, charte...) pour garantir la transparence de la politique de mobilité et une égalité d'accès à l'information. De surcroît, la réalisation de ce document offre l'opportunité d'une concertation sur le sujet.

#### 3. Anticiper les besoins et souhaits de mobilités

**Proposition n° 6 : Instaurer une politique de GPEC en faisant de la question des mobilités son élément structurant**  
**Proposition n° 7 : Faire de l'entretien annuel d'évaluation un rendez-vous de la mobilité**

Évaluer les potentiels professionnels des agents (diplômes et qualifications, engagements associatifs ou personnels, compétences transférables) ; aborder les souhaits d'évolution des agents et prévoir le suivi de leur réalisation ; introduire un volet santé et usure professionnelle pour détecter et anticiper les futurs repositionnements ; faire *a posteriori* le lien entre un poste vacant et l'agent souhaitant effectuer une mobilité.

**Proposition n° 8 : Repérer les potentiels**

Identifier les agents ayant les potentialités pour évoluer professionnellement et leur offrir les moyens de progresser dans leur carrière (bilan de compétences, travail sur le projet professionnel, participation à des ateliers de la mobilité...)

#### 4. Favoriser la mobilité

**Proposition n° 9 : Communiquer sur les possibilités de mobilité...**

**Proposition n°9a : ... interne**

Offrir une large diffusion des emplois vacants (par exemple avec l'envoi des fiches de paie, annonces sur l'Intranet) ; communiquer sur les expériences réussies de mobilité (témoignages d'agents) ; faire connaître les dispositifs d'accompagnement (fiches techniques sur les positions

<sup>119</sup> MNT, CNFPT, AATF. Guide managérial : les mobilités un levier de management. Op. cit. p.79-83

administratives, sur les aides à la mobilité, présentation de l'accompagnement proposé par la DRH).

#### Proposition n°9b : ... externe

Présenter les possibilités de mobilité vers le secteur privé et les institutions et administrations européennes et internationales (sur l'Intranet, le journal interne...)

#### Proposition n° 10 : Valoriser la mobilité horizontale

Proposer en interne des parcours autres qu'ascensionnels, notamment pour des agents ayant atteint un plafond hiérarchique et recherchant une seconde carrière. Recourir à des mobilités descendantes en proposant, par exemple, à un directeur d'aller vers des postes d'expertise non sectorielle, à un niveau hiérarchique inférieur mais sur une fonction innovante pour qu'il puisse se réorienter ensuite, sans avoir un sentiment de déclassement.

#### Proposition n° 11 : Instaurer des pratiques favorisant le recours aux mobilités internes

Prévoir une période de réserve systématique au profit des candidats internes sur des postes vacants ; privilégier, à compétences égales, les candidatures internes.

#### Proposition n° 12 : Lier promotion et obligation de mobilité

Instaurer de façon systématique une obligation de mobilité pour les principales évolutions de carrière, en obligeant une mobilité fonctionnelle pour valider toute promotion.

#### Proposition n° 13 : Proposer une mobilité au bout d'une certaine durée d'occupation d'un poste

Envisager avec l'agent une potentielle mobilité, au bout d'un certain nombre d'années sur un poste, qui correspondrait à la durée moyenne d'occupation de ce type de poste dans la collectivité.

#### Proposition n° 14 : Mieux reconnaître les expériences hors Fonction publique territoriale et les mobilités effectuées

Lors du recrutement, valoriser les expériences en interne comme en externe, les compétences extra-professionnelles et les potentialités du candidat. Des points supplémentaires pour l'avancement de grade peuvent être attribués lorsqu'une mobilité ou une formation a été effectuée.

#### Proposition n° 15 : Créer des plate formes communes d'offres d'emploi, a minima entre collectivités territoriales d'un même bassin d'emploi, dans l'idéal entre tous les employeurs publics

La publication obligatoire des offres non pourvues en interne est un pré-requis à l'efficacité de ce dispositif, afin d'augmenter les surfaces de repositionnement potentiel.

### 5. Accompagner la mobilité

#### Proposition n° 16 : Proposer un accompagnement individualisé aux agents souhaitant faire une mobilité

Aider en amont les candidats à construire leur projet professionnel et à préparer leur acte de candidature sur un poste en interne (CV, lettre, simulations d'entretiens) ; organiser systématiquement un retour sur les résultats de l'entretien (avec la DRH).

#### Proposition n° 17 : Accompagner de formations adaptées les mobilités...

##### Proposition n°17a : ... en général

Chaque mobilité doit être favorisée par des formations en amont sur des compétences transférables (outils informatiques, communication...), sur des compétences spécifiques et sur la prise de poste.

##### Proposition n°17b : ... vers des postes d'encadrement

Créer une offre pour les agents en situation d'accéder à un poste à responsabilités. Cet accompagnement concerne en priorité l'encadrement intermédiaire (problématique des C+ et B+) et l'encadrement supérieur. Des cursus « maison » peuvent être créés avec le CNFPT. Les encadrants peuvent, dans le cadre de ces formations, être sensibilisés à l'utilisation de la mobilité comme outil de management.

##### Proposition n°17c : ... pour repositionnement

Garantir des formations sur les pré-requis (lutte contre l'illettrisme) et sur les compétences transférables (informatique).

#### Proposition n° 18 : Proposer des formations sur la mobilité en tant que compétence

En lien avec les centres de gestion et le CNFPT, il s'agit de reprendre l'idée de la mobilité comme compétence : les agents de la Fonction publique territoriale doivent pouvoir se former à l'adaptation, à la réflexion sur leur projet professionnel.

#### Proposition n° 19 : Généraliser les stages d'immersion

Offrir la possibilité aux agents de découvrir les réalités d'un métier avant une probable mobilité, notamment pour améliorer la réussite des repositionnements.

#### Proposition n° 20 : Garantir une intégration et un suivi des agents repositionnés

Prévoir un système de tutorat par un pair au sein de l'équipe intégrée ; organiser un bilan au bout de quelques mois après la prise de poste.

**Proposition n° 21 : Assumer le recours au statut quand, malgré le respect de l'obligation de moyens de la part de la collectivité, le reclassement n'a pas abouti**

Recourir aux moyens offerts par le statut lorsque le reclassement n'est pas possible (licenciement pour inaptitude, retraite pour invalidité) ; proposer un accompagnement psychologique dans ces situations.

## 6. Suivre la mobilité

**Proposition n° 22 : Instaurer un suivi fin et systématique des souhaits de mobilité, et des mobilités internes et externes réalisées**

Suivre les agents en mobilité externe pour anticiper les conditions de leur retour ; suivre et dénombrer les mobilités internes grâce au SIRH.

**Proposition n° 23 : Prévoir un entretien de « pré-retour » après une mobilité externe**

Recevoir les agents par la DRH quelques mois avant leur retour dans la collectivité pour avoir un suivi de leur parcours dans l'administration d'accueil et évoquer leurs perspectives dans leur administration d'origine.

**Proposition n° 24 : Évaluer la politique de mobilité**

Prévoir une évaluation de la politique de mobilité, organisationnelle, quantitative (indicateurs SIRH) et qualitative (ressenti des agents afin de mesurer les apports d'une mobilité : rémunérations, évolution des compétences, changement d'environnement, épanouissement personnel...) Cette évaluation pourra être présentée au CTP et au CHSCT dans le cadre du bilan social.

## Glossaire<sup>120</sup>

**Cadre d'emplois** : regroupe les fonctionnaires soumis à un même ensemble de règles appelé « statut particulier ». Les statuts particuliers fixent, pour chaque cadre d'emplois, les conditions de recrutement, de rémunération et de déroulement de carrière. Les cadres d'emplois sont réglementés par décrets du ministre chargé des collectivités territoriales. Un cadre d'emplois regroupe un ensemble de grades.

Le cadre d'emplois concerne la fonction publique territoriale. Dans la fonction publique d'État et la fonction publique hospitalière, on parle de « corps ».

**Catégorie** : classement hiérarchique des cadres d'emplois. Il existe trois catégories : A, B et C. Elles se définissent par le niveau de recrutement (Bac+3 pour la catégorie A ; bac pour la catégorie B ; diplôme de niveau V, V bis ou pas de diplôme pour la catégorie C). Chaque catégorie implique des fonctions distinctes : fonction de conception et de direction pour les catégories A, fonction d'encadrement intermédiaire et / ou d'application pour les catégories B, fonction d'exécution pour les catégories C.

**Concours** : mode de recrutement de droit commun (sauf dérogation prévue par la loi) ; il permet l'accès à un cadre d'emplois. La réussite à un concours de la fonction publique territoriale n'entraîne pas automatiquement la nomination dans un grade.

**Contractuel** : agent non titulaire dont les conditions d'emploi et de rémunération sont fixées par un contrat passé entre l'autorité territoriale et l'agent.

**Détachement** : situation du fonctionnaire qui se trouve placé dans un corps ou cadre d'emplois différent de son corps ou cadre d'emplois d'origine. Il exerce ses fonctions et est rémunéré selon les règles applicables dans son corps ou cadre d'emplois d'accueil. Le détachement intervient à la demande du fonctionnaire ou à l'initiative de l'administration.

**Échelon** : position de l'agent à l'intérieur d'un grade. L'échelon détermine la rémunération principale de l'agent. Chaque échelon est assorti d'une durée pour le passage à l'échelon supérieur. Le nombre d'échelons et les conditions d'avancement d'échelon sont fixés par le statut particulier. L'avancement d'échelon est un droit.

**Emploi** : l'emploi est un poste budgétaire. Il est du ressort de la collectivité qui le crée, y nomme un agent et peut le supprimer. L'emploi correspond aux missions confiées aux agents. Il est défini par chaque employeur territorial en fonction de ses besoins pour assurer les services publics dont il a la charge. L'emploi s'obtient par affectation.

**Filière** : les filières regroupent les cadres d'emplois d'un même secteur d'activité. On en dénombre 8 dans la fonction publique territoriale : administrative, technique, culturelle, sportive, sanitaire et sociale, animation, police municipale, sapeurs pompiers.

**Fonctionnaire** : agent public titulaire d'un grade de la fonction publique.

---

<sup>120</sup> Glossaire élaboré à partir de deux sites spécialisés [consultés le 1er décembre 2014]. Disponibles sur le Web : <http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/wiki/econnaissances/view/Notions-Cles/Lesfilieresetcadresemploisdelafunctionpubliqueterritoriale> et <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F543.xhtml>

**Grade :** le grade exprime le niveau hiérarchique du fonctionnaire dans son cadre d'emplois. Les cadres d'emplois ont un ou plusieurs grades selon leur statut particulier. Lorsqu'il y a plusieurs grades, ils sont hiérarchisés. Au cours de la carrière, il est possible d'accéder aux grades supérieurs par avancement de grade. Les conditions d'avancement de grade sont fixées, pour chaque corps ou cadre d'emplois, par le statut particulier. L'avancement de grade n'est pas un droit.

**Intégration directe :** un fonctionnaire titulaire peut intégrer directement, sous certaines conditions, un nouveau corps ou cadre d'emplois, sans détachement préalable. Sauf exception, le corps et cadre d'emplois de chaque fonction publique est accessible par intégration directe même lorsque leur statut particulier ne le prévoit pas ou comporte des dispositions contraires. Le corps ou cadre d'emplois d'accueil doit être de même catégorie et de niveau comparable à celui d'origine au regard des conditions de recrutement ou du niveau des missions prévues par les statuts particuliers.

**Liste d'aptitude :** liste des personnes admises après un concours (mais aussi après un examen professionnel ou au choix après consultation de la Commission Administrative Paritaire). Les candidats peuvent être recrutés par l'autorité territoriale une fois qu'ils sont portés sur cette liste. En revanche, l'inscription sur la liste d'aptitude ne vaut pas nomination automatique dans le grade concerné.

**Mutation :** la mutation consiste pour un fonctionnaire à changer d'emploi sans changer de grade, ni de corps ou de cadre d'emplois d'appartenance au sein de la même fonction publique.

**Non-titulaire :** agent public n'ayant pas été nommé stagiaire, ni titularisé dans le cadre d'emplois de la fonction publique (les contractuels, les remplaçants, sont des non-titulaires).

**Séparation du grade et de l'emploi :** le principe de séparation du grade et de l'emploi est fixé par l'article 12 de la loi 83-624 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Le grade est propriété du fonctionnaire tandis que l'emploi appartient à la collectivité. Le fonctionnaire est nommé à un grade et est affecté à un emploi ce qui signifie qu'un fonctionnaire peut changer de grade sans changer d'emploi ou qu'une collectivité peut affecter librement un fonctionnaire à un nouvel emploi sans le changer de grade. En outre, le fonctionnaire conserve son grade en cas de suppression de son emploi. Dans ce cas, il est reclassé dans un autre emploi correspondant à son grade, détaché dans un grade équivalent ou prie en charge par le CDG ou le CNFPT (uniquement pour les A+) après un maintien en surnombre pendant 1 an dans sa collectivité.



# Table des matières

<b>SIGLES ET ABBREVIATIONS .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>11</b>
<b>I. LA MOBILITE : UNE PRIORITE DANS LES DISCOURS, UNE EXCEPTION DANS LES FAITS .....</b>	<b>15</b>
<b>I.1. La promotion de la mobilité dans la GRH publique .....</b>	<b>15</b>
<i>I.1.a. Un modèle de GRH du secteur privé devenu une priorité de l'agenda social de la fonction publique.....</i>	<i>15</i>
<i>I.1.b. Les évolutions législatives.....</i>	<i>17</i>
<i>I.1.c. Une mobilité encouragée.....</i>	<i>18</i>
- Les dispositifs d'accompagnement.....	18
- La reconnaissance des acquis professionnels .....	20
- Un écho favorable dans la presse professionnelle .....	20
<b>I.2. La mobilité : une question d'actualité en bibliothèque.....</b>	<b>21</b>
<i>I.2.a. Les différents mouvements de décentralisation .....</i>	<i>21</i>
- La territorialisation des Bibliothèques Centrales de Prêt.....	21
- Les réformes territoriales et le développement des réseaux intercommunaux .....	23
- Quelles conséquences de l'acte III de la décentralisation ? .....	24
<i>I.2.b. Nouveaux services, bouleversement du paysage culturel : « s'adapter ou mourir ».....</i>	<i>24</i>
- Accueil contre gestion matérielle .....	25
- Nouveaux supports, nouveaux services, nouveaux métiers.....	26
- De la polyvalence avant toute chose.....	26
<b>I.3. Une réalité encore marginale .....</b>	<b>27</b>
<i>I.3.a. Une fonction publique peu mobile en général .....</i>	<i>28</i>
<i>I.3.b. La territoriale moins que les autres ?.....</i>	<i>29</i>
- Une institutionnalisation singulière .....	29
- La composition des effectifs territoriaux .....	30
<i>I.3.c. Bibliothécaire : une profession contrainte à la sédentarité ?.....</i>	<i>30</i>
- « Une communauté minuscule au regard de tant d'autres ».....	30
- Une profession cloisonnée et sédentaire ? .....	31
• Étude des directions des bibliothèques de Seine-Saint-Denis .	33
• Étude des effectifs de la médiathèque de Noisy-le-Sec.....	34
<b>II. MOBILITE ET SEDENTARITE DU PERSONNEL EN BIBLIOTHEQUE .....</b>	<b>36</b>
<b>II.1. La sédentarité .....</b>	<b>36</b>
<i>II.1.a. Dans un équipement, une collectivité .....</i>	<i>36</i>

- La permanence des recrutements locaux ?.....	36
- Travailler à côté de son domicile, habiter à côté de son travail ..	37
- La connaissance du territoire : capital d’autochtonie et réseau professionnel .....	38
- « C’est pas mieux ailleurs » .....	40
- Les risques de collusion.....	41
<i>II.1.b. Dans un (profil de) poste .....</i>	<i>42</i>
- « Je suis tombé pile poil » .....	42
- « C’est tellement varié » .....	43
- Le cas des -thécaires.....	44
<i>II.1.c. La mobilité empêchée .....</i>	<i>45</i>
- Freins managériaux .....	46
- Freins financiers, logistiques et familiaux .....	47
- « Il n’y a pas de poste ! ».....	48
<b>II.2. Visages de la mobilité .....</b>	<b>51</b>
<i>II.2.a. Le « sang neuf » ou les non-bibliothécaires en bibliothèque .....</i>	<i>51</i>
<i>II.2.b. Mobilité fonctionnelle.....</i>	<i>54</i>
- Mobilité verticale ascendante.....	54
- Mobilité et précarité .....	55
- Mobilité fonctionnelle horizontale .....	56
<i>II.2.c. Mobilité géographique .....</i>	<i>57</i>
<i>II.2.d. D’une fonction publique à l’autre : l’État et la territoriale.....</i>	<i>58</i>
<i>II.2.e. Mobilités contraintes .....</i>	<i>60</i>
- Mal-être professionnel.....	60
- Les reclassements.....	61
- De la commune à l’intercommunalité.....	63
- Évolutions des services.....	64
<b>III. ENCOURAGER « LES MOBILITES DES ESPRITS ET DES COMPETENCES ».....</b>	<b>65</b>
<b>III.1. Le bon tempo.....</b>	<b>65</b>
<i>III.1.a. Les risques de la mobilité à outrance .....</i>	<i>65</i>
<i>III.1.b. Le bon moment, la bonne durée .....</i>	<i>66</i>
<b>III.2. Penser des organisations et un management en mouvement .....</b>	<b>67</b>
<i>III.2.a. Développer les mobilités internes .....</i>	<i>67</i>
- Bourse à l’emploi .....	67
- Fonctions tournantes.....	68
- Des projets et du mode projet .....	70
<i>III.2.b. Soutenir les mobilités externes.....</i>	<i>71</i>

- Penser de nouveaux dispositifs d'information .....	72
- Les pistes législatives .....	72
<i>III.2.c. Accompagner les mobilités contraintes .....</i>	<i>73</i>
<b>III.3. Nourrir les pratiques professionnelles .....</b>	<b>74</b>
<i>III.3.a. La formation « forcément » continue.....</i>	<i>74</i>
<i>III.3.b. L'investissement associatif : une « bouffée d'oxygène » .....</i>	<i>78</i>
<i>III.3.c. L'investissement professionnel parallèle .....</i>	<i>81</i>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>84</b>
Lois .....	84
Rapports sur la fonction publique et les bibliothèques .....	84
Bibliothèques : pratiques professionnelles, formation, métier .....	85
Mobilité : études et documents pratiques .....	89
Fonction publique : GRH, réformes, études générales .....	90
Enquêtes sur le travail .....	91
<b>TABLE DES ANNEXES.....</b>	<b>93</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>114</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>117</b>