

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / mars 2019

La gestion des compétences en bibliothèque : une approche par les référentiels métiers

Noémie Rosemberg

Sous la direction de Pierre-Yves Cachard
Inspecteur général des bibliothèques

Remerciements

Le produit de ce travail de longue haleine est une réalisation personnelle élaborée collectivement. Je remercie donc chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté avec bienveillance de partager leur expérience, exprimer leurs points de vue, orienter mes réflexions, répondre à mes questions, apaiser mes doutes, m'aider à re/dé/parfaire mon plan, rectifier mes erreurs, relire ma prose et tant d'autres choses.

Merci,

Pierre-Yves Cachard, mon directeur de mémoire,

Éric Anjeaux, Christine Balliet, Mathilde Barthe, Dominique Belascain, Nathalie Berriau, Johan Berti, Nathalie Clot, Nadine Collineau, Muriel Coulon, Sylvie Dalbin, Claire Denecker, Valérie Gaye, Sophie Gonzales, Denis Guillaumin, Marie-Odile Illiano, Caroline Lafon, Sébastien Lagarde, Catherine Lancha, Christophe Lepage, Philippe Marcerou, Nathalie Marcerou-Ramel, Anne-Karine Masse-Baudet, Marie-Josée Maugeais, Sophie Mazens, Yves Moret, Odile Nguyen, Christophe Péralès, Isabelle Rindzunski, Marie-Madeleine Saby, Nelly Sciardis, Delphine Quereux-Sbaï, Antoine Torrens, Françoise Truffert, Magalie Weistroffer, qui m'ont accordé des entretiens,

Laetitia Bracco, Anne Paris, Damien Chatagnon,

Marie Carlin,

Nicolas, Anouk et Adèle.

Résumé : *Les managers des bibliothèques font face, depuis quelques années, à de fortes dynamiques législatives et institutionnelles et à de profondes mutations des activités des bibliothèques, qui ont des effets importants sur la gestion des ressources humaines. En partant du constat que les référentiels métiers ne sont plus à même d'accompagner les managers, cette étude se propose de dessiner quelques pistes de réflexion pour introduire de nouvelles méthodes et de nouveaux outils de gestion des compétences.*

Descripteurs :

Bibliothèques - - Administration

Bibliothèques - - Personnel

Bibliothécaires - - Formation

Compétence

Ressources humaines

Abstract : *In recent years, library managers have faced strong legislative and institutional dynamics and profound changes in library activities, which have a significant impact on human resources management. Based on the observation that professional frames of reference are no longer able to support managers, this study proposes to draw some lines of thought to introduce new methods and new tools for managing skills.*

Keywords :

Core competencies

Human capital

Librarian - - Training of

Library administration

Library employees

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France** » disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
I. LES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS : UN OUTIL D'AIDE À LA GESTION DES COMPÉTENCES	12
1. La gestion des ressources humaines, une des multiples fonctions du manager public	12
<i>Qu'est qu'un manager public au XXIe siècle ?</i>	<i>12</i>
<i>Les spécificités de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique</i>	<i>16</i>
<i>Qu'est-ce que la GPEC ?</i>	<i>17</i>
2. Gérer les ressources humaines en bibliothèque.....	18
<i>Les personnels des bibliothèques.....</i>	<i>18</i>
<i>Les outils de gestion des ressources humaines</i>	<i>19</i>
3. Les référentiels métiers : un outil conçu pour la gestion des compétences	20
<i>Qu'est-ce qu'un référentiel métier ?</i>	<i>20</i>
<i>Le rôle des référentiels</i>	<i>21</i>
<i>Présence des métiers des bibliothèques dans les référentiels existants</i>	<i>23</i>
II. DIAGNOSTIC DE LA PERTINENCE DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS POUR LA GESTION DES COMPÉTENCES	30
1. Les usages des référentiels métiers	30
<i>Des référentiels utilisés dans les bibliothèques</i>	<i>30</i>
<i>Méthodologie de l'enquête</i>	<i>31</i>
<i>Profils des répondants</i>	<i>32</i>
<i>Principaux enseignements de l'enquête quant aux usages</i>	<i>33</i>
<i>Des résultats d'enquête complétés par des entretiens.....</i>	<i>36</i>
2. Des outils qui ne semblent pas suffisamment opérants	39
<i>Les critiques émises envers les référentiels existants dans l'enquête ...</i>	<i>39</i>
<i>Les fiches métiers ou emplois-types : un modèle trop figé.....</i>	<i>39</i>
<i>Les référentiels expriment inégalement les évolutions du métier</i>	<i>40</i>
<i>Et rendent visibles de façon disparate les nouvelles activités et compétences en bibliothèque</i>	<i>49</i>
3. Ils présentent néanmoins un certain nombre de forces	59
<i>Des référentiels qui répondent à de réels besoins</i>	<i>59</i>
<i>À chaque référentiel, ses atouts.....</i>	<i>59</i>
4. Qualités attendues d'un référentiel métier	61

III. PISTES DE RÉFLEXION POUR UNE AUTRE GESTION DES COMPÉTENCES DANS LES BIBLIOTHÈQUES	63
1. Un contexte favorable à une rénovation des référentiels métiers ?.	63
<i>Des éléments structurels en défaveur d'une évolution des référentiels.</i>	<i>63</i>
<i>Face à des dynamiques qui semblent propices à une réflexion sur les compétences dans les bibliothèques</i>	<i>65</i>
2. S'orienter vers une réflexion plus large sur la gestion des compétences	76
<i>Des cartographies d'emplois et de compétences dans les établissements : une approche locale</i>	<i>76</i>
<i>Un Observatoire des métiers pour une réflexion nationale</i>	<i>81</i>
3. Renforcer la connaissance des managers sur les enjeux de la gestion des compétences	85
<i>Une démarche associative pour favoriser le partage et la collaboration</i>	<i>85</i>
<i>Vers des formations à la gestion des compétences ?.....</i>	<i>87</i>
CONCLUSION	90
SOURCES.....	93
BIBLIOGRAPHIE.....	95
ANNEXES.....	107

Sigles et abréviations

- ABF : Association des Bibliothécaires de France
- ABRC : Association des Bibliothèques de Recherche du Canada
- ALA : American Library Association
- ADBGV : Association des Directeurs de Bibliothèques de Grandes Villes
- ADBS : Association des professionnels de la documentation et de l'information
- ADBU : Association des Directeurs et personnels de direction des Bibliothèques Universitaires et de la documentation
- BD : Bibliothèque Départementale
- BnF : Bibliothèque nationale de France
- BPI : Bibliothèque Publique d'Information
- BU : Bibliothèque Universitaire
- CAPN : Commission administrative paritaire
- CILIP : Library and Information Association
- CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale
- COMUE : Communauté d'universités et d'établissements
- CRFCB : Centre Régional de Formation aux Carrières des Bibliothèques
- DGRH : Direction Générale des Ressources Humaines
- Enssib : École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques
- EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale
- EPCST : Établissement Public à Caractère Scientifique et Technique
- EPSCP : Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- IFLA : International Federation of Library Associations
- IGAENR : Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche
- IGB : Inspection Générale des Bibliothèques
- INET : Institut National des Études Territoriales
- ITA : Ingénieurs, techniciens et administratifs
- ITRF : Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
- MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- OCLC : Online Computer Library Center
- PKSB : Professional Knowledge and Skills Base
- PRES : Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

REME : Répertoire des métiers et des compétences du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

RIME : Répertoire interministériel des métiers de l'État

SCD : Service commun de documentation

URFIST : Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique

INTRODUCTION

« Le métier vient tout seul, malgré soi, avec l'exercice, et d'autant plus facilement qu'on pense à autre chose que le métier. »

Paul Gauguin¹

Les bibliothécaires seraient-ils l'antithèse des artistes ? Environ tous les 10 ans, un numéro du *Bulletin des Bibliothèques de France* est consacré au « Métier »². L'ouvrage *Le métier de bibliothécaire* est mis à jour en moyenne tous les 3-4 ans depuis 1979. Bertrand Calenge avec *Bibliothécaire, quel métier*³ en 2004, puis Nathalie Marcerou-Ramel dans *Les métiers des bibliothèques*⁴ en 2017 portent des regards réflexifs et prospectifs sur la profession. Bertrand Legendre, professeur des universités, s'interroge même en 2009 sur la possible *Fin d'un métier*⁵. Les bibliothécaires aiment penser leur métier, le comprendre, le décortiquer, l'analyser.

Sur la notion même de métier, malheureusement, nous ne pouvons être qu'en partie d'accord avec Paul Gauguin. Certes un métier s'apprend par l'expérience mais son exercice nécessite plus globalement, selon Jean-Marie Peretti, chercheur en ressources humaines, la mobilisation d'un « ensemble de savoir-faire professionnels acquis par l'apprentissage ou par l'expérience ».⁶ Guy Le Boterf, expert dans le domaine des compétences, ajoute même à la dimension des savoir-faire, celle des savoirs. Un métier est selon lui : « le corpus cohérent des savoirs et savoir-faire faisant appel à un ou plusieurs domaines structurés de connaissances et nécessaires à l'exercice de plusieurs emplois d'une même famille (gestion, commercial, recherche, production...) »⁷. Ces savoirs et savoir-faire renvoient à une notion apparue dans le langage des ressources humaines dans les années 1970, celle de la compétence. Elle remplace la qualification, valable dans le contexte d'une vision taylorienne du travail, visant la productivité maximum d'une entreprise et dans laquelle l'individu mobilise des acquis validés par un diplôme ou une certification. La compétence renvoie davantage aux capacités de l'individu à intégrer des nouvelles connaissances et à améliorer ses pratiques. Un troisième type de compétence s'ajoute aux savoirs et aux savoir-faire : les savoir-être. Ces notions sont parfois exprimées sous les termes de : connaissances, compétences opérationnelles et compétences relationnelles. Dans ce travail nous emploierons

¹ ROTONCHAMP, Jean de et GAUGUIN, Paul. *Paul Gauguin, 1848-1903*. Weimar, Allemagne : Imprimé par les soins du comte de Kessler, 1906.

² 1995-6 : Métiers et formations. Dans : *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/sommaire/1995/6> ; 2005-5 : Un métier, dix métiers. Dans : *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/sommaire/2005/5> ; 2017-13 : Métiers en (r)évolution. Dans : *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/sommaire/2017/13>.

³ CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : Cercle de la librairie, 2014. ISBN 978-2-7654-1033-1.

⁴ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2017. ISBN 978-2-7654-1526-8.

⁵ *Fin d'un métier (la) ?* [en ligne]. Villeurbanne, 2009. [Consulté le 16 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/48051-fin-d-un-metier-la>.

⁶ PERETTI, Jean-Marie. *Ressources humaines*. 16e édition. Paris : Vuibert, 2017. ISBN 978-2-311-40440-1.

⁷ LE BOTERF, Guy. *Ingénierie et évaluation des compétences*. Sixième édition. Paris : Eyrolles Ed. d'Organisation, 2010. ISBN 978-2-212-54777-1.

indifféremment ces terminologies. Nous ajouterons même celle de *soft skills* pour les compétences comportementales, puisqu'elles se trouvent également exprimées ainsi dans la littérature scientifique et professionnelle. La notion de compétence fait encore débat et de nombreux écrits académiques dans le domaine des sciences de gestion continuent à interroger son sens et son périmètre. Ce n'est pas le sujet de notre étude et nous considérerons les compétences sous l'angle de cette affirmation : pour exercer son métier, un individu mobilise des connaissances d'ordre théorique, une maîtrise opérationnelle spécifique aux activités qu'il doit exercer et des capacités d'ordre relationnel et comportemental pour notamment s'adapter à son environnement.

La gestion des compétences n'est pas un sujet brûlant de l'actualité des bibliothèques. Cette terminologie ne renvoie pas au cœur de métier, complexe à définir mais toujours vivement défendu par les bibliothécaires. Pour autant, elle fait écho à un domaine d'intervention quotidien des managers de bibliothèques : les ressources humaines. Ces dernières années les responsables de bibliothèque sont confrontés à de nouveaux défis dans la gestion des ressources humaines. D'une part les évolutions législatives et administratives les obligent à repenser leurs organisations, à rendre compte de leurs activités et à justifier les moyens qu'ils dépensent. D'autre part, les missions des bibliothèques ont beaucoup évolué depuis une trentaine d'années, notamment en raison de la révolution numérique qui ne cesse de modifier les outils de travail, mais aussi le rapport des bibliothécaires avec un public dont les besoins et les demandes se diversifient. Les agents des bibliothèques doivent pouvoir s'adapter à ces évolutions et notamment développer des compétences pour accompagner cette dynamique.

L'hypothèse de départ de ce travail d'étude est, qu'aujourd'hui, les méthodes et les outils que mettent en œuvre les managers des bibliothèques ne sont plus suffisamment opérants et que de nouveaux dispositifs sont à imaginer pour mieux les accompagner dans la gestion des compétences.

À travers l'étude des référentiels métiers, nous amorcerons notre réflexion sur une démarche compétences dans les bibliothèques d'un point de vue instrumentaliste. Les référentiels métiers sont en effet un des outils conçus dans le cadre de la gestion des compétences dans les organisations. Or ces référentiels, bien qu'utilisés ne semblent plus répondre aux besoins des responsables de bibliothèques. « Les critiques ne manquent [...] pas à leur égard : critiques de professionnels, qui jugent ces outils insuffisamment actualisés, trop détaillés pour certaines fonctions ou catégories d'agents et insuffisamment pour d'autres, peu adaptés à des contextes d'exercice en émergence ou à la description de fonctions « hybrides » » : tel est le constat dressé par Nathalie Marcerou-Ramel dans le numéro du *Bulletin des Bibliothèques de France* consacré aux « Métiers en (r)évolution »⁸. Pierre Carbone et Anne Giami recommandent dans le rapport qu'ils ont publié sur *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèque*⁹ d'actualiser la description du métier en s'appuyant sur plusieurs référentiels existants. Olivier Caudron et Joëlle Claud préconisent, quant à eux, l'établissement d'un référentiel de la fonction directeur de

⁸ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Référentiels métiers, référentiels de compétences. *Bulletin des bibliothèques de France*. Décembre 2017, n° 13, p. 8.

⁹ CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques*. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques et de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche. [S. l.] : [s. n.], juillet 2017.

service documentaire¹⁰. Au-delà de cette approche instrumentaliste, nous tenterons de considérer la gestion des compétences dans une démarche plus globale car « Gérer les compétences signifie, pour une organisation, chercher à acquérir les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin, mais aussi les stimuler et les réguler »¹¹, comme le souligne Christian Defélix, professeur des universités en gestion des ressources humaines, lors d'un congrès intitulé « GRH, innovons ! ».

Nous nous intéresserons ici à l'ensemble des bibliothèques sur le territoire français : bibliothèques publiques et bibliothèques académiques. En effet, les compétences à mobiliser pour exercer le métier de bibliothécaire sont, dans l'ensemble, très bien partagées. Si des spécificités existent dans ce paysage aux structures très variées, elles ne remettent pas en question les missions principales de toutes les bibliothèques : permettre au public d'accéder à l'information et au savoir.

Afin de mener cette étude, nous nous appuierons sur une analyse des usages des référentiels métiers. À partir d'une enquête menée en ligne, d'entretiens conduits avec des responsables de bibliothèques et d'une lecture réflexive des référentiels métiers utilisés dans les bibliothèques, nous en dresserons un panorama critique. Ce diagnostic nous permettra de formuler des propositions de méthodes et d'outils à mettre en œuvre pour améliorer la gestion des compétences dans les bibliothèques.

Dans une première partie, nous reviendrons sur le rôle du manager dans les organisations publiques et notamment dans les bibliothèques. Nous verrons quels sont les facteurs qui rendent aujourd'hui la gestion des compétences particulièrement cruciale pour les managers dans les bibliothèques et nous présenterons les référentiels métiers comme des outils d'aide à cette gestion des compétences. Dans une deuxième partie, nous nous attarderons sur les enseignements tirés de l'enquête sur l'utilisation des référentiels métiers. Puis grâce à une lecture approfondie, nous déterminerons les forces et les faiblesses des référentiels. Nous ouvrirons la troisième partie sur des considérations portant sur l'opportunité d'envisager une rénovation des référentiels métiers au vu des facteurs externes. Nous émettrons des propositions visant à une nouvelle approche de la gestion des compétences en bibliothèques afin qu'elle soit profitable au niveau local, tout en alimentant une réflexion nationale assise sur les nombreux acteurs de la profession. Cette étude se terminera sur une question cruciale pour la réussite d'une telle approche : la formation des responsables de bibliothèque au management.

¹⁰ CAUDRON, Olivier et CLAUD, Joëlle. *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités* [en ligne]. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques. [S. l.] : [s. n.], 2018. [Consulté le 24 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2019/61/0/rapport_pilotage_mise_en_ligne_1065610.pdf.

¹¹ DEFÉLIX, Christian. *GRH, innovons ! Actes du 14e Congrès AGRH*. Grenoble : Association francophone de gestion des ressources humaines, 2005. ISBN 2-86561-250-3.

I. LES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS : UN OUTIL D'AIDE À LA GESTION DES COMPÉTENCES

1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, UNE DES MULTIPLES FONCTIONS DU MANAGER PUBLIC

Qu'est qu'un manager public au XXIe siècle ?

Une conception de la gestion des organisations publiques qui évolue au XXIe siècle

La bureaucratie comme mode historique de gestion des organisations

Les organisations publiques ont pendant de nombreuses années été organisées selon un système bureaucratique. Depuis la seconde moitié du XXe siècle, ce système est remis en question et la gestion des organisations publiques a évolué. La bureaucratie est un terme qui recouvre de multiples sens et réalités. Pour Max Weber, la bureaucratie est indispensable pour le respect de l'ordre étatique. C'est une nécessité pratique car l'État doit employer des individus pour exécuter son action. L'organisation bureaucratique, toujours selon Weber repose sur un certain nombre de principes : impersonnalité des fonctions, hiérarchie forte des individus, recrutement sur compétences, rémunération fixe en fonction du grade, individus soumis à un contrôle strict et systématique de leur travail, etc. Selon Weber l'idéal de la bureaucratie peut s'appliquer à tous les types d'entreprises et pas seulement aux organisations publiques. Cependant Weber met en lumière les risques de la bureaucratie qui pourrait prendre le pas sur le politique, voire se substituer au pouvoir politique en accroissant le rôle des fonctionnaires¹². À partir des années 1960, la bureaucratie est remise en question en France par Michel Crozier. Le sociologue s'inspire d'auteurs américains qui ont dressé constat des risques et dangers de la bureaucratie dès les années 1940. Dans *Le phénomène bureaucratique*¹³, Michel Crozier affirme que la multiplication des règles empêche le système bureaucratique d'être efficace et nuit à sa capacité à s'adapter. Par ailleurs, il génère des luttes de pouvoir que de nouvelles règles tentent de limiter, se superposant aux règles précédentes, ce qui sclérose encore l'ensemble. L'administration française caractérisée par sa forte centralisation s'inscrit totalement dans ce système bureaucratique, de plus en plus critiqué.

Au début du XXe siècle une réflexion nouvelle est portée sur la gestion des organisations, notamment incarnée par Henri Fayol en France. Dans son ouvrage *Administration industrielle et générale*¹⁴ il relate son expérience comme gestionnaire et théorise sa pratique. Pour lui la gestion d'une organisation peut faire

¹² WEBER, Max. *Économie et société. 1, Les catégories de la sociologie*. Paris, France : Pocket, 2015. ISBN 978-2-266-13244-2.

¹³ CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Paris, France : Éditions du Seuil, 1963.

¹⁴ FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris, France : Dunod et E. Pinat, 1917.

l'objet d'une science reposant sur la conceptualisation des expériences vécues. Si certains chercheurs voient dans la vision de Max Weber les prémices du management, c'est bien Henri Fayol, ingénieur des mines, qui est considéré en France comme le père du management¹⁵.

L'émergence du public management

Dans les années 1980, de nombreux changements sociaux, politiques et économiques ont remis en cause le système bureaucratique et ont conduit à une réflexion sur de nouveaux modes de gestion des organisations publiques. La crise économique et les contraintes budgétaires qui en découlent, la pression de théories économiques libérales, le niveau d'éducation des citoyens et leurs exigences, le développement du numérique sont les principaux facteurs qui ont bouleversé la fonction publique¹⁶. Un des premiers marqueurs de cette transformation est l'adoption du nouveau statut général de la fonction publique et des lois sur les trois fonctions publiques : d'État, territoriale et hospitalière¹⁷. Depuis ces dispositions législatives datant des années 1980, de nombreuses réformes visant à moderniser l'action de l'État se sont succédées et depuis le début des années 2000, les changements opérés dans la fonction publique semblent plus radicaux. La loi organique relative aux lois de finance (2001)¹⁸, introduisant les notions d'objectifs et de performance dans la logique budgétaire publique, la Révision générale des politiques publiques (2007), la Modernisation de l'action publique (2012) et enfin le programme « Action publique 2022 » lancée en 2017 sont autant de dispositions sur lesquelles repose l'évolution de la gestion des organisations publiques. Ces dispositions visent toutes à une optimisation des dépenses publiques, et introduisent une logique de résultat et de performance, nouvelle dans le secteur public.

La France n'est pas le seul pays à connaître ces transformations et ce sont les pays anglo-saxons (Royaume-Uni, Etats-Unis, Australie, Nouvelle-Zélande) qui initient les transformations des systèmes publics. C'est dans ce contexte qu'est apparu dans les années 1970, le *New Public Management*, terme toujours employé avec prudence en France où l'on préfère parler de modernisation de l'État¹⁹. Le *new public management* tente de s'éloigner de la logique bureaucratique et vise surtout à rendre prioritaires « les conditions de réussite de l'efficacité »²⁰ en mettant en œuvre des méthodes, des outils et des indicateurs, visant à l'évaluation et à l'optimisation de l'action publique.

¹⁵ BARTOLI, Annie et BLATRIX, Cécile. *Management dans les organisations publiques: défis et logiques d'action*. 4e édition. Paris : Dunod, 2015. ISBN 978-2-10-070795-9.

¹⁶ LE CLAINCHE, Michel. Le changement dans la fonction publique de l'État : l'exemple des services déconcentrés. Dans : *Fonction(s) publique(s): le défi du changement*. Rennes : Presses de l'École des hautes études en santé publique, 2018. ISBN 978-2-8109-0660-4.

¹⁷ Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors. [s. d.] ; Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État. [s. d.] ; Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale. [s. d.] ; Loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière. [s. d.]

¹⁸ Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000394028>.

¹⁹ BARTOLI, Annie et CHOMIENNE, Hervé. Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? *Informations sociales*. 2011, Vol. n° 167, p. 24-35.

²⁰ PESQUEUX, Yvon. *Le " nouveau management public " (ou New Public Management)* [manuscrit en ligne]. 2006. [Consulté le 16 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878>.

Les grandes caractéristiques du management public

Annie Bartoli et Hervé Chomienne définissent le management public comme « la conception et la mise en œuvre de processus de finalisation, d'organisation, d'animation et d'évaluation visant à assurer le pilotage des organisations publiques et la gestion des relations entre les acteurs « parties prenantes » de l'action publique, dans le cadre des orientations des politiques publiques et de la loi. »²¹. Avec cette définition ils éloignent la notion de management du monde de l'entreprise dont le but est le profit et la considèrent comme un ensemble de mécanismes, démarches et moyens au service du pilotage d'une organisation. L'action du manager public est motivée par la mise en œuvre de ces démarches au sein de l'organisation dont il a la charge.

Les auteurs Viriato-Manuel Santo et Pierre-Éric Verrier, quant à eux, distinguent cinq composantes qui caractérisent les organisations publiques et les différencient des sociétés de service privées :

1. La poursuite de finalités externes d'intérêt général
2. L'absence de rentabilité capitalistique
3. Des missions en concurrence nulle ou imparfaite
4. Des systèmes complexes et extrêmement cloisonnés : structures nombreuses, missions hétérogènes, organisations hiérarchiques...
5. Une soumission de l'action administrative au politique²²

Beaucoup de variables échappent donc au manager comme la définition des missions nationales, l'affectation des ressources, la gestion des ressources humaines (GRH) contrainte par les modalités de recrutement et le mode d'évolution des carrières, etc. Le manager s'appuie sur plusieurs logiques afin de mener à bien ses missions : des techniques et des outils pour gérer les ressources de son organisation de façon optimale, une certaine forme d'art et d'artisanat, dans la mise en œuvre de savoir-faire et d'expériences au service de la gestion humaine de son organisation. Il s'appuie pour cela sur des théories et de concepts mais aussi sur des valeurs éthiques, culturelles ou idéologiques.²³

Le glissement opéré dans la gestion des organisations publiques a essentiellement conduit à une évolution des valeurs vers un modèle de management par la performance. Hervé Chomienne considère notamment que le cadre doit devenir un expert dans la conduite du changement, plus que dans la conduite administrative. Il doit par ailleurs considérer son organisation avec davantage de transversalité et d'horizontalité. Sa performance sera évaluée sur des critères d'efficacité et d'efficience et non plus seulement sur des critères de respect des lois et des procédures. Il souligne néanmoins que ce qui est à l'œuvre est une hybridation des rôles plutôt qu'une révolution.

L'élément budgétaire est évidemment au cœur de ces évolutions et les réformes successives de l'administration visent essentiellement à optimiser les dépenses

²¹ BARTOLI, Annie et CHOMIENNE, Hervé. Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? *Informations sociales*. 2011, Vol. n° 167, p. 26.

²² SANTO, Viriato-Manuel et VERRIER, Pierre-Éric. *Le management public*. Paris, France : Presses universitaires de France, impr 2007. ISBN 978-2-13-056368-6.

²³ Ces propos s'inspirent principalement d'un cours dispensé par Hervé Chomienne le 26 janvier 2018, dans le cadre de la scolarité DCB à l'Enssib.

publiques. L'emploi public est une des principales sources de ces dépenses publiques. En 2018, 20% de la population active travaille dans les trois fonctions publiques, ce qui représente environ 5,48 millions de personnes²⁴. Pour la seule fonction publique d'État, les dépenses de personnel prévues dans le budget initial 2018 s'élèvent à 139,8 milliards d'euros, soit 39,3% du budget global de l'État²⁵. Les enjeux de gestion des ressources humaines sont donc essentiels à prendre en compte par les cadres publics. Piloter de manière efficace et efficiente des équipes dont les missions évoluent et dans un contexte budgétaire restreint, telle peut paraître la gageure à laquelle sont confrontés les managers publics en ce début de XXI^e siècle.

Les fonctions du manager public

Même si les objectifs et les moyens du manager public se différencient de ceux du manager dans une entreprise privée, les grandes fonctions dont il a la charge sont en grande partie similaires. Tout d'abord il remplit des fonctions de direction générale des services, rôle de pilotage stratégique et de coordination. Il assure également des fonctions de production, ce qui, dans le secteur public, correspond à la production de services essentiellement. Des fonctions financières et de contrôle lui sont également assignées. Enfin, et c'est sur cette fonction que nous allons travailler, il a en charge le personnel de son organisation. Santo et Verrier affirment qu'« À la différence des autres fonctions, il n'y a pas de véritable théorie de la gestion du personnel au sens où celle-ci constituerait « un système conceptuel organisé » »²⁶. Si la gestion des ressources humaines comprend des objectifs très administratifs (gestion de la paie, contrat de travail) c'est à l'aspect plus fonctionnel que nous nous intéresserons : gestion de carrière, gestion prévisionnelle des emplois, formation mais surtout gestion des compétences.

Notons ici que dans les bibliothèques, une fonction supplémentaire revient aux managers : la mission scientifique. Cette mission est inscrite dans les décrets portant statuts des corps²⁷ ou cadres d'emploi²⁸ des conservateurs. Elle consiste essentiellement dans la gestion des collections C'est une fonction toujours d'actualité, et qui est même renforcée depuis un demi-siècle par l'introduction du

²⁴ *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - édition 2018* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2018>.

²⁵ Chiffres clés 2018 - Les chiffres clés du Budget de l'État. Dans : *Forum de la performance* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/ressources-documentaires/documentation-budgetaire/chiffres-cles-budget-etat>.

²⁶ SANTO, Viriato-Manuel et VERRIER, Pierre-Éric. *Le management public*. Paris, France : Presses universitaires de France, impr 2007, p. 67. ISBN 978-2-13-056368-6.

²⁷ « Les membres du corps des conservateurs des bibliothèques constituent, organisent, enrichissent, évaluent et exploitent les collections de toute nature des bibliothèques. Ils sont responsables de ce patrimoine. » *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* | *Légifrance* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006078555>.

²⁸ « Les conservateurs territoriaux de bibliothèques constituent, organisent, enrichissent, évaluent et exploitent les collections de toute nature des bibliothèques. Ils sont responsables de ce patrimoine et du développement de la lecture publique. » *Décret n°91-841 du 2 septembre 1991 portant statut particulier du cadre d'emplois des conservateurs territoriaux de bibliothèques* [en ligne]. 2 septembre 1991. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000721089>.

numérique, comme le soulignent Pierre Carbone et Anne Giami dans leur rapport sur les conservateurs d'État des bibliothèques²⁹.

Les spécificités de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique

La gestion du personnel dans la fonction publique est soumise à un certain nombre de contraintes législatives. Tout d'abord la structure même des emplois dans la fonction publique est régie par l'organisation en corps, dans la fonction publique d'État et en cadres d'emploi dans la fonction publique territoriale. Les corps et cadres d'emplois sont formalisés par des décrets qui décrivent les missions, les lieux d'exercice, les modalités de recrutement, et éventuellement de formation initiale, ainsi que les déroulés de carrière. L'accès à ces emplois se fait très généralement par concours³⁰. Il existe des concours très différents dans la fonction publique : des concours techniques, basés sur des fiches de poste précises pour les ingénieurs, personnels techniques et de formation (ITRF) dans les universités par exemple et des concours plus généraux, comme ceux de la filière bibliothèque. Les fonctions publiques recrutent également des contractuels pour occuper des postes vacants de façon temporaire ou pour occuper des emplois très spécifiques pour lesquelles il est difficile de recruter des titulaires.

Le déroulement de carrière des fonctionnaires est également très balisé. La voie normale est l'évolution par ancienneté qui permet à l'agent de progresser dans son grade puis dans son corps. Un mécanisme de promotion au choix accélère parfois cette progression. Enfin, les fonctionnaires peuvent passer des concours, par la voie interne afin de changer de corps ou de cadre d'emploi. Les leviers pour permettre d'accélérer cette progression de carrière sont peu nombreux pour les managers. La promotion de corps ou d'avancement de grade leur offre la possibilité de valoriser le travail d'un agent mais le nombre de postes proposés dans ce cadre est en général assez faible.

La rémunération des agents de l'État ou des collectivités est elle aussi réglementée. Elle est calculée à partir d'un indice attribué à un échelon, les agents évoluant dans les échelons par ancienneté. Ce traitement est en général complété par un régime indemnitaire. Le régime indemnitaire présente de grandes disparités en fonction des corps et cadres d'emploi mais aussi des établissements employeurs. Ce phénomène est accentué par la mise en œuvre récente du RIFSEEP³¹ qui détermine des catégories de fonctions plus ou moins dotées en prime et qui introduit des critères individuels dans l'attribution des primes. Mais dans un contexte de restriction budgétaire le levier indemnitaire est peu opérant. Par ailleurs, alors que les nouveaux dispositifs indemnitaires tentent d'introduire une part attribuée en fonction de l'engagement de l'individu, l'idée d'une rémunération « au mérite » fait débat et la plupart des organisations de représentation du personnel s'y opposent.

²⁹ CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques*. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques et de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche. [S. l.] : [s. n.], juillet 2017.

³⁰ Certains corps sont recrutés sans concours comme celui des magasiniers des bibliothèques par exemple.

³¹ Circulaire 2018-0126 sur la mise en œuvre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) au bénéfice des corps de la filière bibliothèque. 6 septembre 2018.

Nous voyons donc que le manager public dispose d'une marge de manœuvre assez réduite en terme de gestion du personnel, d'autant plus qu'il est par ailleurs soumis à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la GPEC.

Qu'est-ce que la GPEC ?

La GPEC est un dispositif rendu obligatoire en France pour toutes les entreprises de plus de 150 salariés par la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 juillet 2005, dite « loi Borloo »³². C'est un dispositif qui permet l'anticipation en matière d'emploi, tant dans sa dimension quantitative (comment va évoluer la masse salariale dans les années à venir) que dans sa dimension qualitative (quelles sont les évolutions environnementales, technologiques, sociales qui auront un impact sur les emplois). La GPEC peut s'envisager sous l'angle d'une entreprise ou d'une organisation, d'une branche professionnelle ou d'un territoire. La démarche de la GPEC s'inscrit sur plusieurs années, de trois à cinq ans en général et s'appuie sur des outils tels que les fiches de postes, les plans de formation, les entretiens d'évaluation, les bilans de compétence. Enfin, la GPEC inclut également un volet financier puisque elle permet d'échanger avec les directions générales des organisations autour les prévisions financières en matière de personnel.

La fonction publique n'est pas soumise réglementairement à la GPEC, elle n'entre pas dans le cadre de la loi Borloo. C'est cependant une préoccupation bien réelle de l'administration. Dès 1996, le ministère de la Fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation commandait à cinq inspections de faire un bilan des systèmes de gestion prévisionnelle des métiers et des emplois³³. En 2004 la fonction publique hospitalière se dote d'un Observatoire des emplois et des métiers et en 2007 et le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) se voit confier une mission de prospective sur les métiers par la création de l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences. Les réductions du nombre de postes dans la fonction publique sont un sujet d'actualité depuis de nombreuses années et le recours à la GPEC est devenu systématique.

Cependant nous ne pouvons pas considérer la GPEC comme faisant partie d'une véritable démarche compétences. Cela réduirait notre propos à des considérations essentiellement budgétaires. Nous nous y intéressons ici car elle a été le prétexte, dans la fonction publique, à développer l'outil sur lequel nous allons appuyer notre analyse : les référentiels métiers.

³² Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000806166&fastPos=3&fastReqId=1523697388&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>.

³³ JOIN LAMBERT, Marie-Thérèse, CATINCHI, Antoine, MAZIÈRES, François de, et al. *La Gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères*. [S. l.] : Inspection générale des finances / Inspection générale de l'administration, 1996.

2. GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES EN BIBLIOTHÈQUE

Les personnels des bibliothèques

Nous présentons ici à grands traits les différentes catégories d'agent qui exercent dans les bibliothèques d'État et territoriales.

La filière bibliothèque de la fonction publique d'État est constituée de cinq corps :

- Magasiniers, catégorie C
- Bibliothécaires assistants spécialisés (BIBAS), catégorie B
- Bibliothécaires, catégorie A
- Conservateurs, catégorie A
- Conservateurs généraux, catégorie A

Les bibliothèques recrutent également des ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation (ITRF), issus de la branche professionnelle F (Culture, Communication, Production des savoirs) et de la branche professionnelle E (Informatique, Statistiques et Calcul scientifique) ainsi que des personnels administratifs de la filière AENES (Administration de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur).

Les personnels des bibliothèques des collectivités territoriales s'inscrivent dans la filière culturelle de la fonction publique territoriale, conjointement au personnel du patrimoine. Les cadres d'emploi se décomposent ainsi :

- Adjointes territoriales du patrimoine, catégorie C
- Assistants territoriaux de conservation du patrimoine et des bibliothèques, catégorie B
- Bibliothécaires territoriaux, catégorie A
- Conservateurs territoriaux de bibliothèques, catégorie A

Des personnels de statuts variés

Les nouvelles logiques budgétaires des collectivités territoriales ou des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ont une conséquence directe sur le statut des personnels de bibliothèque.

Autonome sur la gestion de sa masse salariale, il devient fréquent pour l'université de transformer des postes de la filière d'État des bibliothèques en postes ITRF. Ce glissement permet à l'établissement de gérer au niveau local la carrière de ses agents alors que la carrière des agents de la filière bibliothèque est gérée au niveau national. Ce mécanisme limite les possibilités de mobilité externe et permet une meilleure maîtrise de la masse salariale. À l'inverse il peut favoriser les mobilités internes qui peuvent être utiles dans un établissement à la faveur de nouvelles priorités politiques ou scientifiques ou de réorganisations de service.

Dans la fonction publique territoriale on constate ce même mouvement vers une plus grande mobilité interne. Aujourd'hui un agent d'accueil en mairie doit être capable de faire de l'accueil également en bibliothèque. Une bibliothèque doit pouvoir accueillir un agent en reconversion ou parce qu'il n'est plus à même de

remplir certaines fonctions dans son service d'origine. Cela peut revêtir un aspect positif et Isabelle Rindzunski, directrice de la médiathèque d'Ivry-sur-Seine, souligne l'intérêt pour le service d'intégrer des personnes extérieures, afin de « limiter l'entre-soi qui enferme »³⁴. Elle y voit également l'occasion de renforcer la souplesse, l'agilité intellectuelle des individus, à condition bien sûr qu'ils soient formés et qu'ils acquièrent les compétences nécessaires.

Il semble indispensable d'avoir des outils qui permettent au manager d'appréhender cette complexité grandissante de la configuration de ses équipes tout en continuant à répondre auprès sa tutelle de la GPEC.

Les outils de gestion des ressources humaines

Les outils dont disposent les managers dans les bibliothèques pour les accompagner dans la gestion des ressources humaines sont assez classiques et communs à une grande partie des autres services de l'administration et même des entreprises.

Deux niveaux peuvent être distingués : le collectif et l'individuel. Concernant l'organisation collective, l'organigramme est l'outil principal qui donne une image de la façon dont les services s'articulent et met en évidence les principaux liens hiérarchiques. Toujours d'un point de vue collectif, le projet d'établissement donne des indications sur les objectifs que la direction d'une bibliothèque détermine en collaboration avec ses équipes pour les années à venir. Dans une logique d'évaluation, le rapport annuel porte un regard rétrospectif sur les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés pour l'année. Le plan de formation est rédigé chaque année et se trouve à la jonction du collectif et de l'individuel. Il présente, à l'échelle de l'établissement, les actions de formation pour l'année à venir, en fonction des objectifs fixés au niveau de l'établissement et au niveau de chaque agent.

Sur le plan individuel, la fiche de poste est l'élément pivot de la gestion des ressources humaines. Les pratiques des établissements sont très variables et mériteraient une étude un peu détaillée. La fiche de poste permet de décrire les missions et les activités d'un agent en les replaçant dans un cadre statutaire (les corps, grade de l'agent doivent être renseignés) et dans son environnement hiérarchique (relations hiérarchiques et fonctionnelles). Elle précise aussi les sujétions et contraintes propres au poste (en matière d'emploi du temps par exemple). Enfin, dans le meilleur des cas, elle associe les activités aux compétences nécessaires pour les mettre en œuvre. Notons qu'il ne s'agit pas ici d'énumérer les compétences détenues par l'agent mais bien celles nécessaires à la tenue de son poste. Les fiches de poste peuvent être revues à l'occasion des entretiens annuels auxquels sont soumis les agents. Ces entretiens sont un moment pour faire un bilan des activités de l'agent au cours de l'année passée au regard des objectifs qui avaient été fixés l'année précédente et des événements survenus en cours d'année. C'est pendant l'entretien que sont fixés les objectifs pour l'année suivante. L'entretien de formation peut être couplé avec l'entretien annuel mais il peut aussi faire l'objet d'un entretien à part, avec le correspondant formation de l'établissement. Cet entretien de formation permet d'envisager les actions à mettre en œuvre dans l'année à venir pour des objectifs variés : adaptation au poste, évolution professionnelle (nouvelles compétences ou préparation au concours), préparation d'une mobilité....

³⁴ Entretien mené le 8 septembre 2018

Les services rédigent par ailleurs des fiches de recrutement qui sont en général moins détaillées et moins concrètes que les fiches de poste.

Afin de rédiger ces fiches de poste les managers peuvent s'appuyer sur des documents généraux décrivant les métiers : les référentiels métiers.

Tous ces outils ont été développés à partir des années 1980 à la faveur de l'intérêt croissant porté par les organisations à la gestion des compétences.

3. LES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS : UN OUTIL CONÇU POUR LA GESTION DES COMPÉTENCES

Qu'est-ce qu'un référentiel métier ?

Les objets de description et de référencement des métiers sont nombreux : référentiel, répertoire, cartographie, baromètre, observatoire³⁵. Leurs formes varient, se distinguent, les objectifs diffèrent, mais ils ont tous pour vocation à donner des éléments d'information sur un métier ou une branche professionnelle.

Nous utiliserons le plus souvent dans ce travail les termes de référentiel et de répertoire, de façon relativement indifférenciée. Les outils que nous allons étudier dans ce mémoire, même s'ils se nomment différemment ne présentent pas d'écarts majeurs, ni dans leurs constructions, ni dans les objectifs qui leur sont assignés.

Il existe en réalité différents types de référentiels :

- Le référentiel d'activités décrit les tâches nécessaires pour occuper un poste
- Le référentiel de compétences dresse la liste des compétences nécessaires à la réalisation des activités d'un poste
- Le référentiel de formation présente les compétences enseignées lors d'une formation. « Il définit l'ingénierie pédagogique : programme, système (modulaire), objectifs de formation, objectifs pédagogiques, contenus, modalités, évaluation. »³⁶

Un référentiel métier est un référentiel d'activités associé à un référentiel de compétences.

Les référentiels métiers existent dans de nombreuses branches professionnelles, qu'elles appartiennent au secteur privé ou public. Parmi de nombreux autres, les métiers de l'assurance ont publié une nomenclature des métiers³⁷ dont la première version date de 1996 et qui a été complètement renouvelée dans les années 2010. Cette nomenclature est issue d'une réflexion interprofessionnelle menée par l'Observatoire des métiers de l'assurance, piloté par la Fédération française des sociétés d'assurance et le Groupement des entreprises mutuelles d'assurances. Mais des initiatives naissent également au sein même des

³⁵ Voir le glossaire pour des définitions de ces outils.

³⁶ CNFPT. *Guide pour la cartographie des emplois/compétences* [en ligne]. 2014. Disponible à l'adresse : <http://www2.cnfpt.fr/guide-cartographie-emploiscompetences/national>.

³⁷ OBSERVATOIRE DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE. *Nomenclature des métiers de l'assurance* [en ligne]. Fédération Française des Sociétés d'Assurances, mai 2016. [Consulté le 26 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.metiers-assurance.org/pdf2/NOMENCLATURE%20DES%20METIERS%202016.pdf>.

entreprises, comme chez Nocibé où a été créé en 2008 un référentiel de compétences, propre à son organisation³⁸.

La fonction publique s'est dotée de nombreux outils de référencement des métiers. La fonction publique hospitalière, comme la fonction publique d'État ont établi leur propre répertoire interministériel des emplois et des métiers³⁹. Le ministère de l'Agriculture a conçu son référentiel métier⁴⁰ et les ministères de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) et de la Culture ont décliné le répertoire interministériel⁴¹.

Le rôle des référentiels

Un outil de la GPEC

Dans la fonction publique les répertoires et référentiels métiers sont conçus très clairement dans le cadre de la GPEC au début des années 2000. Bibliofil', le référentiel des métiers des bibliothèques est présenté de façon très explicite comme un outil permettant « le développement d'une gestion prévisionnelle des compétences »⁴². Le *Répertoire des métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche* (REME) a également pour objectif d'aider à la gestion individuelle et collective des emplois en établissant une nomenclature. Enfin, dans un autre domaine, le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière « contribue au développement d'une stratégie de gestion prévisionnelle »⁴³.

Un document d'appui à la formation continue

Tous les référentiels et répertoires étudiés ici mettent en avant la formation des personnels comme un des objectifs. En décrivant les compétences attendues, les référentiels doivent permettre d'« adapter l'offre de formation à l'évolution des

³⁸ FAUCHET, Juliette. Nocibé s'est constitué un référentiel de compétences. Dans : *BFM BUSINESS* [en ligne]. 2009. [Consulté le 18 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/nocibe-est-constitue-un-referentiel-de-competences-404327.html>.

³⁹ MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOLIDARITÉS. *Le répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie : fonction publique hospitalière* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>; MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Le Répertoire Interministériel des Métiers de l'État* [en ligne]. 2017. [Consulté le 20 février 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat?PHPSESSID=e42526b8fd5ba47c3f31bdd7a75f047>.

⁴⁰ MINISTÈRE DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE. *Le référentiel métiers du ministère de l'Alimentation, de l'agriculture et de la pêche* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://metiers.agrocampus-ouest.fr/>.

⁴¹ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Répertoire des métiers* [en ligne]. 2011. [Consulté le 25 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56838/repertoire-des-metiers-et-des-competences-du-m.e.s.r.i.html>; MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Le Répertoire Interministériel des Métiers de l'État* [en ligne]. 2017. [Consulté le 20 février 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat?PHPSESSID=e42526b8fd5ba47c3f31bdd7a75f047>.

⁴² DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA MODERNISATION ET DE L'ADMINISTRATION DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Bibliofil' : le référentiel de la filière bibliothèque* [en ligne]. 2005, p. 5. [Consulté le 28 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html>.

⁴³ MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOLIDARITÉS. *Le répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie : fonction publique hospitalière* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>.

missions »⁴⁴, de « cerner les besoins de professionnalisation des agents qui entrent dans ces métiers et ainsi de construire des parcours dans une logique de progression professionnelle »⁴⁵ et « d'établir des itinéraires de professionnalisation »⁴⁶.

Le CNFPT est engagé dans une réelle démarche de lien entre le référencement des métiers et l'offre de formation. Ainsi il prévoit dans son *Guide pour la cartographie des emplois/compétences*⁴⁷ que la description des compétences nécessaires à l'activité des agents doit pouvoir se décliner en un référentiel de formation. Il est d'ailleurs le seul référentiel étudié ici qui fait de la formation son principal objectif.

Une aide à la mobilité

Un autre objectif défini unanimement par les référentiels est de favoriser et d'accompagner la mobilité des agents. Le REME se veut un « support aux démarches de mobilité professionnelle » pour les agents, afin qu'ils puissent connaître les métiers vers lesquels ils pourraient évoluer et pour les directions de ressources humaines afin de conseiller et d'orienter ces agents. *Le référentiel des métiers et des compétences*⁴⁸ de la Bibliothèque nationale de France (BnF) a pour vocation de permettre aux agents d'identifier les proximités entre emplois et les passages possibles.

Un outil de communication

Les référentiels métiers sont également un document permettant d'assurer la promotion des métiers. C'est le premier intérêt que met en avant l'Association des Archivistes Français (AAF), dans la présentation de son référentiel : «Il facilite la communication sur la profession qui [...] reste insuffisamment connue du grand public »⁴⁹. Il s'agit de mieux faire connaître les métiers afin de susciter des vocations. Il permet à des étudiants par exemple de cerner les compétences attendues dans les métiers et d'orienter leurs choix de formation dans la bonne direction. Mais il est aussi important pour les administrations, auxquelles les contribuables demandent des comptes, de valoriser leurs activités et de communiquer envers le grand public sur la diversité de ses champs d'action et des compétences mises en œuvre. Le REME revendique parmi ses objectifs la communication autour des métiers du ministère.

⁴⁴ DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA MODERNISATION ET DE L'ADMINISTRATION DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Bibliofil' : le référentiel de la filière bibliothèque* [en ligne]. 2005. [Consulté le 28 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html>.

⁴⁵ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Répertoire des métiers* [en ligne]. 2011. [Consulté le 25 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56838/repertoire-des-metiers-et-des-competences-du-m.e.s.r.i.html>.

⁴⁶ CNFPT. *Guide pour la cartographie des emplois/compétences* [en ligne]. 2014. Disponible à l'adresse : <http://www2.cnfpt.fr/guide-cartographie-emploiscompetences/national>.

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ DIRECTION DÉLÉGUÉE AUX RESSOURCES HUMAINES et BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE. *Référentiel des emplois et des compétences*. 2012.

⁴⁹ ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANÇAIS. *Référentiel métiers et fiches de poste* [en ligne]. 2016, p. 3. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.archivistes.org/Referentiel-metiers-et-fiches-de-poste>.

Plus rarement un outil de recrutement

Seul Référens⁵⁰, le référentiel des emplois-types de l'enseignement supérieur et de la recherche, se présente comme un outil de recrutement. C'est sur la base des emplois-types décrits dans Référens que sont proposés les postes aux concours des ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation (ITRF, pour les EPSCP) et des ingénieurs et personnels techniques de la recherche (ITA, pour les EPCST).

Les autres référentiels mentionnent également la possibilité de s'appuyer sur eux dans les démarches de recrutement : le *Répertoire des métiers de la culture* permet une « mise en œuvre des plans de recrutement », le répertoire du CNFPT permet une analyse des besoins afin de formaliser les offres d'emploi.

Présence des métiers des bibliothèques dans les référentiels existants

Nous procèderons dans un premier temps à une présentation générale des différents outils et de la présence des métiers des bibliothèques. Le détail de ces métiers sera présenté en fin de partie dans un tableau synthétique. Des exemples et des modèles de fiches métiers des différents référentiels sont proposés en annexe⁵¹ de cette étude.

Remarque d'ordre typographique : dans le mémoire, les intitulés des fiches métiers seront reproduits tels qu'ils le sont dans les documents-sources. Il en résulte une présentation non-uniforme des marques de genre.

Répertoires interministériels et ministériels

Le Répertoire interministériel des métiers de l'État, RIME

Le RIME⁵² a été publié en 2006 par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. En 2017, il a fait l'objet d'une troisième mise à jour qui a pour vocation de valoriser les compétences et les acquis de l'expérience et de prendre en compte les compétences managériales et les savoir-être. Le RIME s'adresse à un public large composé des services, des agents, des candidats aux concours et du grand public.

Il propose 282 emplois de référence (contre 261 dans la version précédente, en 2010). Ces emplois ne sont pas corrélés aux corps de la fonction publique. C'est à chaque ministère d'établir cette correspondance statutaire, en fonction des besoins spécifiques liés à leurs activités.

Ces 282 emplois sont répartis dans 28 domaines fonctionnels. Les métiers des bibliothèques n'apparaissent pas dans le domaine de l'enseignement supérieur mais

⁵⁰ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *REFERENS : le référentiel 2016 des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur - ESR : enseignementsup-recherche.gouv.fr* [en ligne]. 2016. [Consulté le 17 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid106062/referens-le-referentiel-2016-des-emplois-types-de-la-recherche-et-de-l-enseignement-superieur.html>.

⁵¹ Cf annexe 1

⁵² MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Le Répertoire Interministériel des Métiers de l'État* [en ligne]. 2017. [Consulté le 20 février 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat?PHPSESSID=e42526b8fd5ba47c3f31bdd7a75f047>.

dans celui de la culture. Le terme « bibliothèque » n'apparaît que pour un emploi celui de « Magasinière/magasinier d'archive ou de bibliothèque », les autres métiers de la culture se rapportant au patrimoine.

Il existe dans le RIME une fiche métier intitulée « Chargée/chargé de la gestion des ressources documentaires » dans le domaine fonctionnel « Administration générale ». Ce métier ne correspond cependant pas à un métier de bibliothèque, il consiste à « Mettre en œuvre la politique de gestion, de mise à disposition et de valorisation de l'information documentaire des administrations et établissements publics de l'État. »⁵³. Il s'exerce au service du Premier ministre, au sein du ministère de l'Intérieur, de la Défense, de l'Environnement mais il n'est pas fait mention du ministère de l'Enseignement supérieur ni de la Culture.

Le RIME se présente sous deux formes : une version en format pdf et une version interactive⁵⁴ qui permet une recherche plus aisée dans les métiers. La version en format html, interactive, est susceptible d'être actualisée régulièrement, contrairement à la version en pdf.

Le Répertoire des métiers du MESRI, REME

Le REME⁵⁵ est la déclinaison du RIME pour l'enseignement supérieur et la recherche. Il a été réalisé en 2011, après la première mise à jour du RIME. Il n'a pas encore connu d'actualisation même si une réflexion est en cours à ce sujet à la direction des ressources humaines du ministère. Le REME est articulé autour de 13 familles professionnelles. Les bibliothèques apparaissent dans la famille « Bibliothèques, documentation, archives et musées ». Les familles professionnelles sont ensuite déclinées en emplois-types⁵⁶. Les fiches emplois-types, outre les rubriques classiques liées aux activités et compétences proposent des correspondances avec d'autres référentiels et répertoires : le RIME et Référéns. Enfin, comme dans le RIME et dans Référéns, le REME souligne pour chaque emploi-type les tendances d'évolution.

Le Répertoire des métiers de la culture

Ce répertoire a été publié une première fois par le Pôle mobilité et valorisation des compétences du secrétariat général du ministère de la Culture en 2007 et mis à jour en 2012. Il propose 7 familles de métiers, 35 fiches métiers, dans lesquelles les bibliothèques n'apparaissent explicitement que trois fois. Le ministère reconnaît qu'il n'a pas bien identifié les métiers des bibliothèques et qu'il a une meilleure connaissance des métiers du patrimoine⁵⁷. En effet les personnels des bibliothèques sont très peu nombreux à dépendre directement du ministère de la Culture, la Bibliothèque nationale de France ayant la gestion de son propre personnel et la BPI en partie aussi.

⁵³ *Ibid.* p. 462

⁵⁴ *Le Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 14 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat>.

⁵⁵ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Répertoire des métiers* [en ligne]. 2011. [Consulté le 25 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56838/repertoire-des-metiers-et-des-competences-du-m.e.s.r.i.html>.

⁵⁶ Cf tableau synthétique p.28

⁵⁷ Entretien mené avec Valérie Gaye et Emmanuelle Favre le 19 juillet 2018

Référens, le référentiel de recrutement des personnels ITRF et ITA

La première édition de Référens date de 2002 et la version en vigueur correspond à la deuxième mise à jour, de 2016. Cette dernière mise à jour prend en compte l'évolution des métiers et l'émergence des nouveaux besoins. Référens présente une riche arborescence de métiers organisés en branches puis en familles d'activité professionnelle. Pour chaque emploi-type sont mentionnées les évolutions à prévoir dans le secteur professionnel concerné. 242 emplois sont proposés dans les 35 familles et 8 branches d'activité professionnelle. Même si aucun emploi ne ressort à la filière d'État des bibliothèques, nous l'avons déjà mentionné les managers des bibliothèques recrutent parfois des ITRF parce qu'ils sont à la recherche d'une technicité plus fine ou parce qu'il s'agit des postes mis à disposition par leur université. On retrouve des correspondances avec les métiers des bibliothèques dans la branche F (BAP F) : « Culture, Communication, Production et diffusion des savoirs » et dans la famille « Information scientifique et technique, documentation et collections patrimoniales ». Référens s'appuie sur le dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État⁵⁸ qui permet l'utilisation d'un vocabulaire unifié. Il précise aussi parfois le niveau de compétences attendu : approfondi, général et notions de base.

On constate donc qu'au niveau de l'État, il n'y a pas de politique unique de référencement des métiers. Le RIME est une base sur laquelle chaque ministère développe ses propres outils. Le ministère de la Culture a étoffé ce répertoire sans en faire un enjeu majeur. Le ministère de l'Enseignement supérieur a choisi d'une part de créer une version, découlant directement du RIME, avec pour vocation essentiellement de communiquer sur les métiers du ministère et d'autre part de rédiger un référentiel plus précis, dédié spécifiquement au recrutement d'une catégorie de personnel.

Le Répertoire des métiers du CNFPT

Dans la fonction publique territoriale, c'est également la forme de répertoire qui été choisie. Le *Répertoire des métiers* présente 236 métiers, dans sa dernière version datant de 2013. Il est élaboré grâce au réseau de pôles de compétences thématiques existant dans les Instituts Nationaux Spécialisés d'Études Territoriales (Inset) répartis sur le territoire, et piloté par l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences.

Le répertoire constitué de fiches métiers est accompagné d'un certain nombre de documents proposant des outils complémentaires sur des fonctions ou des compétences transverses. Tout d'abord, un référentiel « Management-encadrement »⁵⁹ qui renseigne les activités et compétences en trois niveaux d'encadrement : supérieur, intermédiaire et de proximité. Ce référentiel ne fait pas de correspondance avec les cadres d'emploi et décrit des activités et des compétences qui viennent s'ajouter à celles spécifiques à chaque métier. Il a été construit sur le même modèle que le référentiel des activités/compétences

⁵⁸ DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État* [en ligne]. 2011. [Consulté le 20 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/dico_aout2011.pdf.

⁵⁹ CNFPT. *Le référentiel Management/Encadrement* [en ligne]. 2013. [Consulté le 17 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/referentiel-managementencadrement/national>.

transverses⁶⁰, plus général. Le répertoire propose également des fiches fonctions (Correspondant informatique et liberté, Assistant de prévention des risques professionnels) qui peuvent être occupées par des agents exerçant un emploi dans n'importe quelle famille professionnelle.

Les métiers des bibliothèques se trouvent dans la famille des emplois de « Services à la population » et sont au nombre de 3⁶¹.

Bibliofil' : le référentiel des métiers des bibliothèques d'État

Le premier outil dédié à la description des métiers des bibliothèques remonte à 1995. Sous la direction d'Anne Kupiec paraît alors le *Premier recensement des métiers des bibliothèques*⁶². Il s'agit déjà à l'époque de prendre acte des transformations des missions des bibliothèques : une mutation du service public et une diversification des usagers. Le travail avait été mené par 16 groupes de travail et piloté par le Bureau de la formation de la Sous-direction des bibliothèques de la DISTB⁶³.

Bibliofil'⁶⁴ a été conçu en 2004 à l'initiative du ministère de l'Éducation nationale. Les objectifs sont alors de permettre le déploiement de la GPEC mais également de mettre en œuvre une politique de formation adaptée aux besoins des établissements. L'outil est destiné aux agents des bibliothèques et à leurs responsables hiérarchiques. Trois groupes de travail composés de professionnels élaborent ce référentiel sous la houlette d'un comité directeur réunissant les deux ministères concernés, Éducation nationale et Culture, la Conférence des présidents d'université et des membres de l'Association des Directeurs et personnels de direction des Bibliothèques Universitaires et de la documentation (ADBU). Bien que dans l'introduction du document Dominique Antoine, Directeur du personnel, de la modernisation et de l'administration et Jean-Marc Monteil, Directeur de l'enseignement supérieur⁶⁵, soulignent l'importance d'une mise à jour régulière, aucune démarche d'actualisation n'est explicitée dans le document et de fait, Bibliofil' n'a jamais été mis à jour.

Le référentiel est un référentiel d'emplois-types qui décrit 8 emplois-types. Même s'il se veut distinct du cadre légal des corps, on peut distinguer facilement que la plupart des emplois-types proposés correspondent à des emplois de catégorie A.

⁶⁰ CNFPT. *Référentiel activités/compétences transverses* [en ligne]. 2013. [Consulté le 17 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/referentiel-activitescompetences-transverses/national>.

⁶¹ CNFPT. *Répertoire des métiers du CNFPT : bibliothèques et centres documentaires* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 30 janvier 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/famille/33?mots_cles=.

⁶² KUPIEC, Anne. *Premier recensement des métiers des bibliothèques*. Nanterre : Université de Paris X-Médiadix, 1995.

⁶³ Direction de l'information scientifique et des bibliothèques du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

⁶⁴ DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA MODERNISATION ET DE L'ADMINISTRATION DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Bibliofil' : le référentiel de la filière bibliothèque* [en ligne]. 2005. [Consulté le 28 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html>.

⁶⁵ Tous deux au ministère de l'Éducation nationale

Le Référentiel des emplois et des compétences de la Bibliothèque nationale de France

Enfin le référentiel des emplois et des compétences de la BnF⁶⁶ a été initié par la Direction déléguée aux ressources humaines en 2012 et n'a pas fait l'objet de mise à jour. Cet outil n'a pas vocation à être diffusé hors de la BnF, qui n'en fait pas un objet de promotion de ses métiers. Il est destiné aux agents, aux encadrants et aux gestionnaires des ressources humaines. D'un usage essentiellement informatif, il permet de rendre compte des compétences nécessaires pour remplir tous les emplois de la BnF. Il est également conçu pour aider à la mobilité interne des agents. Le référentiel est structuré en chapitres représentant 5 familles de métiers⁶⁷ répertoriant en tout 30 fiches emplois.

D'autres structures publiques ont créé leurs propres référentiels. En 2006, le Bureau des Ressources humaines de la Direction des Affaires Culturelles de la Ville de Paris a produit des fiches métiers dont certaines concernent les bibliothèques. Elles n'ont pas été actualisées depuis. Elles comportaient, outre la description des activités et des compétences, des facteurs d'évolution, des correspondances statutaires (catégories et cadres d'emplois) et des correspondances avec les codes métiers de ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) de Pôle Emploi⁶⁸. Ces fiches n'ont pas fait l'objet d'actualisation depuis leur création.

Synthèse des emplois par catégorie présents dans les référentiels métiers

Même si la plupart des référentiels revendiquent une décorrélation entre les statuts et les emplois-types proposés il est possible d'identifier à quelle catégorie de personnel ils renvoient⁶⁹.

⁶⁶ DIRECTION DÉLÉGUÉE AUX RESSOURCES HUMAINES et BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE. *Référentiel des emplois et des compétences*. 2012.

⁶⁷ 1) Service au public, traitement des collections, 2) Administration, gestion, 3) Technique, logistique, prévention, 4) Médiation culturelle, communication, 5) Encadrement

⁶⁸ PÔLE EMPLOI. *Le ROME et les fiches métiers* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 14 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/les-fiches-metiers-@/index.jspz?id=12864>.

Le ROME n'est pas abordé plus en détail dans ce travail car il est très généraliste.

⁶⁹ Nous nous inspirons ici largement du travail effectué par Nathalie Marcerou-Ramel et publié dans l'article du BBF en novembre 2017 et nous y ajoutons d'autres référentiels.

I. Les référentiels métiers : un outil d'aide à la gestion des compétences

Bibliofil'	Référens	REME	RIME	Répertoire des métiers de la culture	Répertoire des métiers du CNFPT
Catégorie A					
Directeur de bibliothèque	Responsable des ressources et de l'ingénierie documentaire	Responsable des ressources documentaires		Responsable d'une unité d'archives ou de bibliothèque	Directrice/ Directeur de bibliothèque
Directeur de département	Chargé des ressources documentaires	Bibliothécaire		Chargé de préservation et de mise en valeur d'un fonds patrimonial et de collections	
Expert	Chargé-e du traitement des données scientifiques	Documentaliste		Archiviste / Bibliothécaire	
Chargé de mission	Chargé-e des systèmes d'information documentaire				
	Assistant-e de ressources documentaires et scientifiques				
Catégorie A ou B					
Responsable documentaire					Bibliothécaire
Catégorie B					
Médiateur documentaire	Technicien-ne d'information documentaire et de collections patrimoniales	Gestionnaire de collections (bibliothèques, documentation, archives, musées)			
Catégorie B ou C					
Responsable d'une équipe d'agents de bibliothèque					
Catégorie C					
Agent de bibliothèque	Aide d'information documentaire et de collections patrimoniales	Magasinière/ Magasinier de collection	Magasinier d'archives ou de bibliothèques	Magasinier d'archives ou de bibliothèque	Chargé d'accueil en bibliothèque

I. Les référentiels métiers : un outil d'aide à la gestion des compétences

Le référentiel des emplois et des compétences de la BnF peut faire l'objet d'un tableau en soi :

Catégorie A
<ul style="list-style-type: none">• Directeur de département• Adjoint au directeur de département• Chef de service• Ingénieur informatique• Chargé – chef de projet travaux / exploitation
Catégorie A ou B
<ul style="list-style-type: none">• Chargé de collections• Chargé de service public• Chargé de processus et de technique documentaires• Chargé d'études et de recherches en conservation / reproduction• Gestionnaire de collections et de traitement documentaire• Chargé de mission / d'étude / de projet / d'audit / responsable qualité• Chargé de gestion (ressources humaines, financière, juridique)• Assistant de service social• Chargé de logistique, de sûreté, d'hygiène et de sécurité, environnement• Chargé d'événement et de logistique• Chargé d'édition et de communication• Encadrant opérationnel
Catégorie A, B ou C
<ul style="list-style-type: none">• Relieur / restaurateur
Catégorie B ou C
<ul style="list-style-type: none">• Gestionnaire de reproduction analogique et numérique• Gestionnaire (ressources humaines, budgétaire, financier, comptable)• Secrétaire / assistant administratif• Technicien – informatique/audiovisuel• Technicien exploitation• Agent / assistant de logistique, de sûreté, d'hygiène et de sécurité, environnement• Agent / assistant d'accueil et de réception des publics• Responsable d'équipe (accueil, sûreté, magasinage)
Catégorie C
<ul style="list-style-type: none">• Magasinier de bibliothèque• Ouvrier

Après ce panorama assez général, nous pouvons envisager une étude approfondie des usages des référentiels métiers dans les bibliothèques et interroger leur adéquation aux besoins des managers aujourd'hui.

II. DIAGNOSTIC DE LA PERTINENCE DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS POUR LA GESTION DES COMPÉTENCES

1. LES USAGES DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS

Des référentiels utilisés dans les bibliothèques

Une préoccupation des cadres, essentiellement dans la fonction publique d'État

Les associations professionnelles se sont saisies de la question à plusieurs reprises. La commission métiers de l'ADBU en est un bon exemple. Françoise Truffert qui a piloté cette commission estime que le travail sur les référentiels pour le pilotage des fonctions ressources humaines est indispensable⁷⁰. Nathalie Clot, directrice de la bibliothèque et des archives de l'université d'Angers, qui lui a succédé à la tête de la commission a donné une nouvelle direction aux travaux de la commission. Elle considère volontiers les référentiels métiers comme un outil formel indispensable à la gestion du personnel mais elle n'en fait pas un enjeu majeur pour les bibliothèques⁷¹. À l'automne 2018, le pilotage de la commission métiers a de nouveau changé de main. Dans sa profession de foi diffusée en amont de la tenue de l'assemblée générale de l'ADBU, Johan Berti, directeur du SCD d'Aix Marseille Université, fait de la réflexion sur les référentiels métiers un des trois axes principaux de sa proposition. Il s'appuie notamment sur un des constats dressés dans le rapport conjoint de l'Inspection Générale des Bibliothèques et de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche sur le parcours et la carrière des conservateurs d'État. Pierre Carbone et Anne Giami y soulignent que la description du métier mériterait d'être actualisée⁷².

Au sein de l'Association des bibliothécaires de France (ABF), cependant, la question n'est pas d'actualité. Sébastien Lagarde, responsable de la commission ressources humaines et formation, note que les référentiels métiers ne sont pas une question qui mobilise les adhérents⁷³. Les adhérents semblent davantage intéressés par des questions très pratiques ou directement liées à leur carrière (concours, mobilité). Le dernier chantier de la commission a porté sur l'application du service civique en bibliothèque. Il est néanmoins intéressant de noter que l'ABF ne regroupe pas uniquement des cadres, contrairement à l'ADBU, et qu'elle représente davantage les bibliothèques publiques, les bibliothèques universitaires n'y sont pas fortement représentées.

Cet écart entre les bibliothèques universitaires et la lecture publique semble se vérifier dans l'enquête menée dans le cadre de cette étude. Diffusée sur de nombreux canaux, dans les différents types de bibliothèques, sur les 175 réponses obtenues,

⁷⁰ Entretien mené le 31 mai 2018

⁷¹ Entretien mené le 2 juillet 2018

⁷² CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques*. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques et de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche. [S. l.] : [s. n.], juillet 2017, p. 21.

⁷³ Entretien mené le 11 septembre 2018

118 relevaient de cadres exerçant en bibliothèque universitaire ou relevant de l'enseignement supérieur.

Une utilisation effective dans le cadre de leurs activités de gestion des ressources humaines

Cette enquête révèle que les cadres dans les bibliothèques utilisent les référentiels : sur les 175 répondants, 148 ont déclaré utiliser les référentiels métiers dans le cadre de leurs activités liées aux ressources humaines. Certes, ceux qui ne les utilisent pas n'ont probablement pas trouvé d'intérêt à répondre à l'enquête.

La possibilité était offerte aux répondants qui déclaraient ne pas utiliser de référentiels d'en donner les raisons, ce qu'ont fait les 27 d'entre eux. En général, les référentiels existants ne sont pas adaptés à leurs besoins, en raison de la taille de leur structure, ou de sa nature. Par ailleurs certains se réfèrent uniquement aux besoins propres de leur établissement et n'éprouvent pas la nécessité de consulter les référentiels.

Il semble donc intéressant d'étudier plus précisément leurs usages et l'adéquation entre ceux-ci et les objectifs des référentiels dans une perspective de gestion des compétences.

Méthodologie de l'enquête

L'enquête a été réalisée sous la forme d'un questionnaire auto-administré en ligne. Elle a été diffusée entre le 6 juin et le 4 septembre 2018. Elle a reçu 175 réponses.

Le questionnaire était adressé aux personnels encadrants des bibliothèques même s'il a été diffusé plus largement.

L'enquête comportait des questions :

- sur les usages des référentiels,
- sur les défauts perçus des référentiels existants et les qualités d'un référentiel idéal,
- sur le profil des répondants.⁷⁴

Elle a été diffusée *via* les canaux suivants : liste de diffusion de l'ADBU, page Facebook de l'ABF, diffusion par mail auprès des membres de l'Association des directeurs de bibliothèques de grandes villes (ADBGV), par l'intermédiaire de son président Malik Diallo, au sein de la Bibliothèque Publique d'Information par l'intermédiaire de Christophe Evans, au sein du réseau de la ville de Paris, *via* le bureau des bibliothèques et plus précisément Romain Gaillard, et enfin au sein des Bibliothèques départementales (BD) avec l'aide de Sandrine Pantaleo, directrice de la bibliothèque départementale de Dordogne. Malheureusement l'enquête n'a pas pu être diffusée auprès des personnels de la BnF, la direction des ressources humaines n'ayant pas donné suite à mes demandes. Enfin l'enquête a été diffusée *via* mon compte personnel Twitter et ensuite relayée.

J'ai observé à l'occasion de cette phase de diffusion des pratiques de réseaux très différentes. Le questionnaire transmis sur la liste de diffusion de l'ADBU a

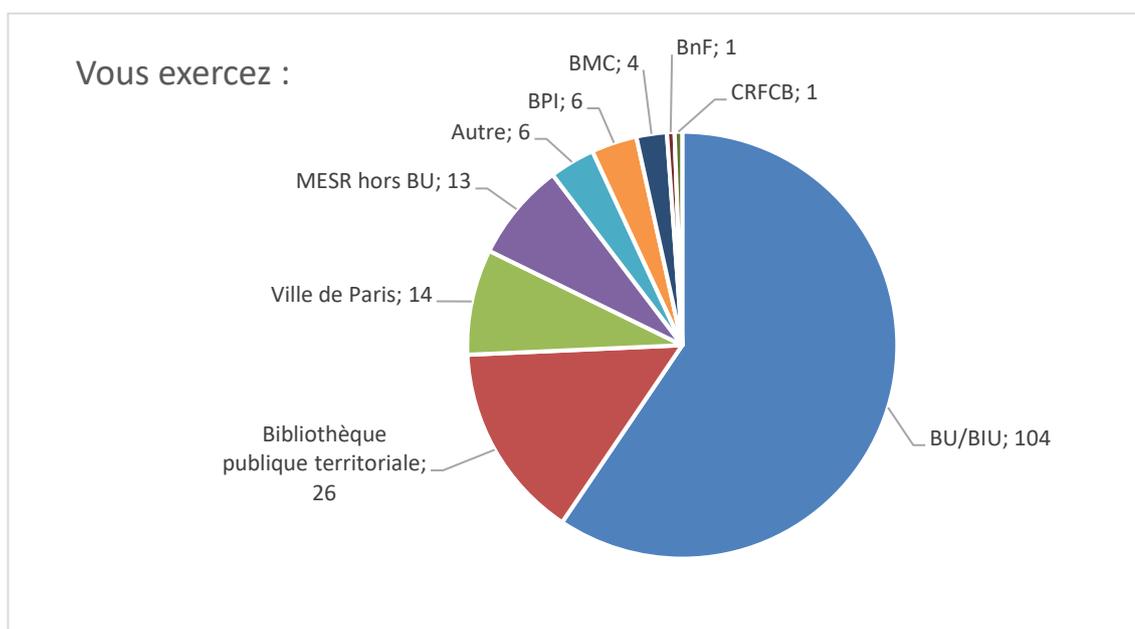
⁷⁴ Cf. annexe 2 pour l'intégralité des questions

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

généralisé dans les heures qui ont suivi le premier envoi puis la relance, un mois plus tard, beaucoup de réponses. De même pour la Ville de Paris et la BPI, la diffusion par un agent sur place a été relativement efficace même si le nombre de réponses aurait pu être plus important. Cependant pour les bibliothèques territoriales il a été beaucoup plus difficile de diffuser l'enquête. Malik Diallo a été très réactif et a diffusé l'enquête mais les réponses ont été peu nombreuses. Il en a été de même au sein de bibliothèques départementales. Concernant l'ensemble des bibliothèques territoriales, cela a été plus complexe. L'ABF refuse de diffuser des enquêtes *via* sa liste de diffusion mais a accepté de la diffuser sur sa page Facebook. Malheureusement peu de réponses ont été récoltées par ce biais. Il est possible que les professionnels des bibliothèques territoriales se sentent moins concernés par la question des référentiels métiers, comme l'a évoqué Sébastien Lagarde lors de notre entretien. Mais il est assez certain que le réseau des professionnels n'est pas autant structuré dans la fonction publique territoriale que dans la fonction publique d'État.

Profils des répondants

Les répondants se répartissent comme suit :

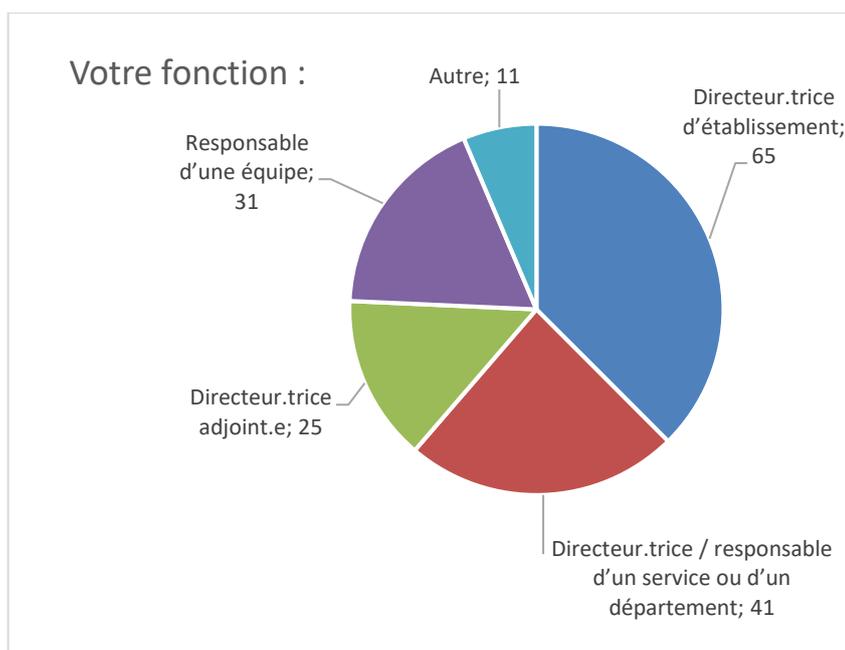


L'item « Bibliothèque publique territoriale », regroupe l'ensemble des médiathèques, réseaux intercommunaux d'équipements de lecture publique ainsi que les bibliothèques départementales. Par ailleurs, pour la suite de l'exploitation des résultats, BU/BIU/CRFCB⁷⁵ et MESRI hors BU ont été traités ensemble. Enfin, parmi les répondants ayant déclaré exercer dans « Autres bibliothèques », 4 ont été reclassés dans les catégories existantes (1 GIP, 1 ABES et 1 bibliothèque de grande école dans la catégorie « BU/BIU », et 1 « réseau de bibliothèque publique » dans la catégorie « Bibliothèque publique territoriale »).

Concernant leurs fonctions, les répondants se répartissent ainsi :

⁷⁵ Bibliothèque Universitaire, Bibliothèque Interuniversitaire, Centre Régional de Formation aux Carrières des bibliothèques

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences



Les catégories A sont fortement représentés : 158 répondants. 5 sont de catégorie B et 3 catégorie C. Enfin, une étudiante a répondu à l'enquête.

Principaux enseignements de l'enquête quant aux usages⁷⁶

Quels référentiels sont utilisés ?

Une liste fermée de référentiels a été proposée aux répondants. La liste a été constituée à partir des référentiels dans lesquels les métiers des bibliothèques sont représentés. Une attention a été portée au fait que les différents types d'établissements puissent être représentés. Les répondants avaient également la possibilité d'apporter une réponse supplémentaire grâce à un champ de réponse libre.

Comme nous l'avons noté plus haut, la très grande majorité des répondants déclarent utiliser plusieurs référentiels. Même les répondants ayant à disposition un référentiel interne utilisent d'autres référentiels que celui dédié à leur établissement ou à leur collectivité.

Référens est le référentiel le plus utilisé, cité 120 fois dans l'enquête. Certains cadres qui exercent hors BU l'utilisent également alors que sa destination première est très spécifique puisqu'elle concerne le recrutement des personnels ITRF. Bibliofil', quant à lui, est cité au total 119 fois et le REME, 112 fois. Viennent ensuite le Référentiel des emplois et des compétences de la BnF, cité 79 fois alors qu'il n'y a qu'un répondant y exerçant puis le Répertoire des métiers du CNFPT, 77 fois. Notons que 12 répondants déclarent utiliser un référentiel interne.

Les répondants étaient invités à classer les référentiels, selon leur ordre de préférence. Voici le nombre de fois où les référentiels ont été classés en première et en deuxième position :

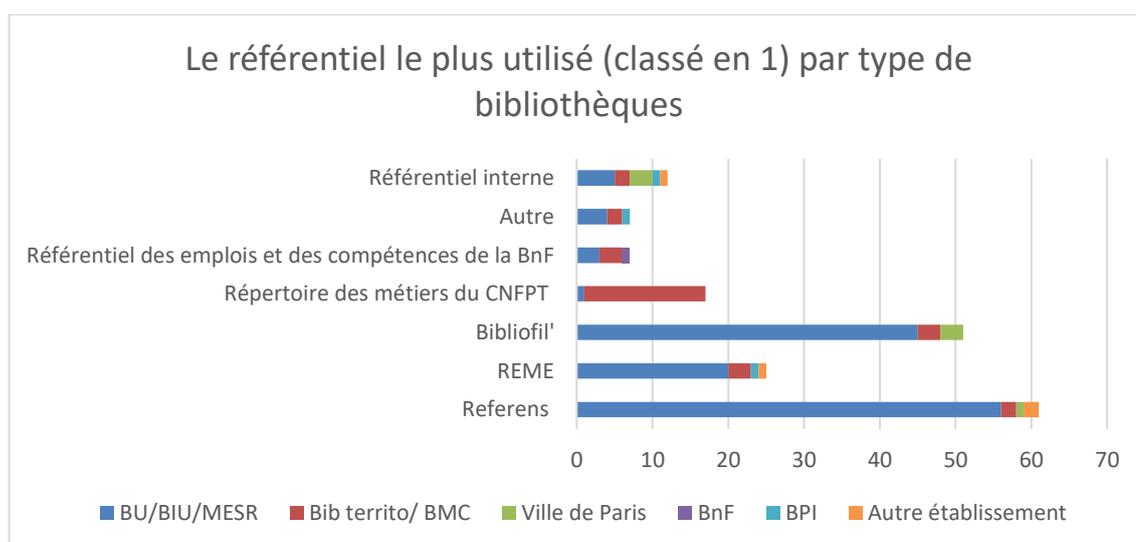
⁷⁶ Cf annexe 3 pour le détail des réponses à chacune des questions

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

	Nombre de fois où le référentiel est classé en 1 ^{ère} position	Nombre de fois où le référentiel est classé en 2 ^{ème} position
Référens	61	37
Bibliofil'	51	21
REME	25	22
Référentiel des emplois et des compétences de la BnF	17	6
Répertoire des métiers du CNFPT	7	9

Il est intéressant de noter dans ces résultats que le référentiel de la BnF n'apparaît qu'assez marginalement dans les favoris. Il semblerait qu'il soit essentiellement utilisé en complément d'autres.

Le classement dépend très fortement du type de bibliothèque dans laquelle le répondant exerce. Le graphique ci-dessous nous éclaire plus précisément sur les référentiels préférés selon l'établissement d'appartenance :



L'enseignement le plus intéressant pour cette question réside dans le constat que les utilisateurs de référentiels métiers ont pour pratique d'utiliser plusieurs référentiels et ce, quel que soit le type de bibliothèque dans lequel les répondants exercent.

Pour quels usages ?

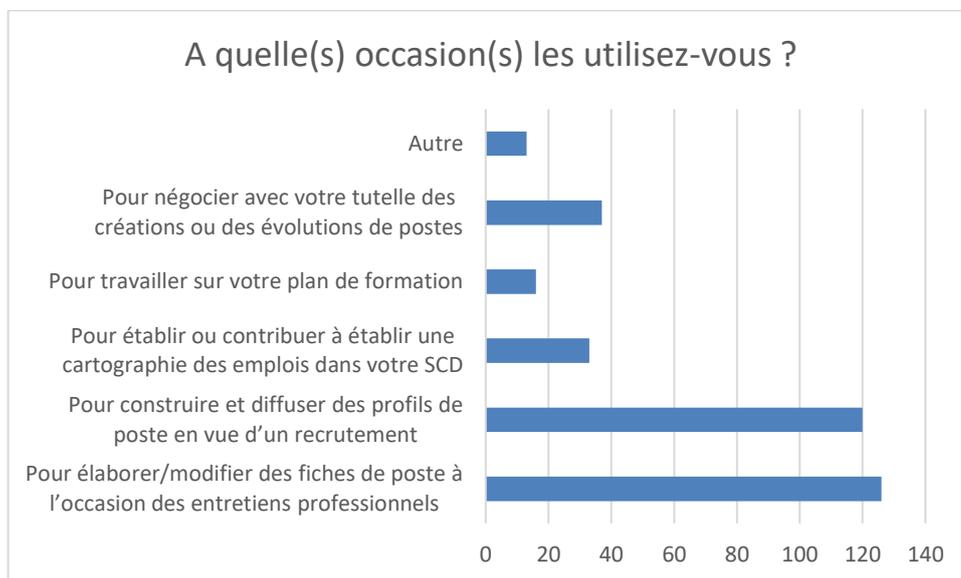
Pour cette question aussi les répondants étaient invités à choisir un ou plusieurs usages parmi une série de propositions. La possibilité leur était laissée d'apporter une réponse autre.

Les usages proposés étaient au nombre de 5 et étaient liés au pilotage des ressources humaines : recrutement, entretiens professionnels, relations avec la

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

tutelle, établissement de plan de formation, réflexion sur l'organisation globale de l'établissement.

Voici le résultat général de la question :



Les deux usages principaux des référentiels consistent donc dans l'élaboration de fiches de postes : pour les entretiens professionnels (126 répondants) d'une part et pour le recrutement (120 répondants) d'autre part.

Les autres types d'utilisation ne sont néanmoins pas à négliger et notamment dans le cadre de négociations avec la tutelle pour l'obtention et l'évolution des postes pour un quart des utilisateurs de référentiels. L'utilisation liée à l'élaboration d'une cartographie des emplois concerne 33 répondants. La réflexion sur le plan de formation ne semble pas être une occasion d'utiliser les référentiels de façon massive, cela concerne seulement 16 répondants. Parmi les 13 personnes ayant répondu « Autre », certains évoquent la préparation de leur propre entretien individuel, d'autres l'accompagnement d'agents dans la rédaction de rapports (Reconnaissance des Acquis de l'Expérience Professionnelle, rapports d'activités) et enfin d'autres citent des situations de réorganisation ou de réflexion sur une nouvelle répartition des fonctions.

Là encore, il est important de souligner le fait que les cadres utilisent les référentiels à plusieurs occasions, ils n'en ont pas un usage unique. Dans les bibliothèques universitaires et de l'enseignement supérieur, 87% des utilisateurs ont au moins deux types d'utilisation des référentiels et 36% au moins 3 types. Dans les bibliothèques territoriales, 86% ont au moins deux types d'usage et 50% au moins 3.

Sur cette question des usages, on ne distingue pas de différences majeures dans les types d'usage par type d'établissement.

Des résultats d'enquête complétés par des entretiens

Parallèlement à l'enquête en ligne, les usages des référentiels métiers ont été l'objet de nombreux entretiens menés avec des responsables de bibliothèques⁷⁷. Ces entretiens n'étaient pas formellement guidés. L'objectif était de collecter des éléments plus précis et plus qualitatifs sur l'usage des référentiels sur le terrain. Des responsables de bibliothèques universitaires, municipales, municipales classées, ont été interrogés. Les responsables des bibliothèques universitaires sollicités ont été choisis parce qu'une initiative due à un contexte précis était connue dans la gestion des ressources humaines. Ce qui n'a pas été le cas pour les établissements territoriaux, sauf à Reims. Antoine Torrens a été interrogé parce qu'il appartient au groupe des Nouveaux professionnels de l'*International Federation of Library Associations (IFLA)*⁷⁸ et qu'il était donc susceptible d'être sensible à la question de l'évolution des compétences et à sa formalisation. Isabelle Rindzunski parce qu'elle s'était intéressée à la dynamique du changement dans le cadre de son mémoire d'étude DCB⁷⁹. Seule Delphine Quereux-Sbaï a été contactée car la municipalité dans laquelle elle évolue, Reims, a lancé un chantier spécifique sur les métiers. D'autres responsables d'établissements en préfiguration ou en réorganisation ont été contactés mais, pour des raisons diverses, aucun échange n'a été possible.

L'usage des référentiels métiers semble peu généralisé dans les établissements territoriaux

Antoine Torrens, directeur de bibliothèques de Compiègne, a travaillé sur la refonte des fiches de poste dans son établissement. Aucun référentiel métier n'a été utilisé pour ce chantier. Les fiches de postes sont descriptives et précisent d'une part le positionnement hiérarchique de l'agent, d'autre part, les activités qu'il exerce. Les compétences n'apparaissent pas dans les fiches de poste, elles sont décrites uniquement dans les profils de poste qui servent au recrutement. Quant au groupe Nouveaux professionnels de l'IFLA, les compétences sont certes une question qui animent les discussions de ce groupe mais elles sont considérées sous l'angle de leurs évolutions et non des outils et des référentiels métiers.

Isabelle Rindzunski, directrice des médiathèques de la ville d'Ivry-sur-Seine, a quant à elle participé à l'élaboration des fiches métiers du CNFPT. Elle présente régulièrement ces fiches aux personnes qui souhaiteraient exercer en bibliothèque, pour les informer sur les compétences à acquérir et les orienter dans leurs choix de formation. Elle s'en sert également beaucoup pour rédiger les fiches de poste et les profils de recrutement. Elle insiste cependant sur l'importance de s'adapter à la structure concernée.

Enfin, Delphine Quereux-Sbaï, directrice de la BMC de Reims, présente un autre cas de figure. La municipalité de Reims a lancé un chantier de répertoire des métiers à l'échelle de son territoire. L'objectif est de faire émerger un certain nombre de fonctions transversales exercées par des agents dans différents services. Pour la direction des ressources humaines de la ville, chaque agent exerce plusieurs métiers et la combinaison de ces métiers constitue un poste. Pour les bibliothèques la ville

⁷⁷ Cf annexe 4 pour la liste complète des entretiens

⁷⁸ New Professionals Special Interest Group. Dans : *IFLA* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 18 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/new-professionals>.

⁷⁹ RINDZUNSKI, Isabelle. *La dynamique du changement en bibliothèque*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2011.

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

souhaitait qu'un seul métier spécifique existe : bibliothécaire. L'équipe de direction de la bibliothèque a cependant insisté pour qu'un deuxième métier soit créé : agent de bibliothèque, correspondant aux emplois de catégorie C. Un agent exerçant en bibliothèque peut donc avoir deux métiers : bibliothécaire et chargé-e de communication par exemple. Si l'agent assume des fonctions de management, le métier de manager apparaît en métier 1, celui de bibliothécaire en métier 2. Dans un premier temps, cette démarche s'est appuyée sur une description des activités. Devait suivre un travail de déclinaison en compétences mais à la date de l'entretien, bien que le chantier ait été annoncé, il n'avait pas avancé. Dans sa pratique de manager Delphine Quereux-Sbaï n'utilise aucun référentiel national pour gérer ses équipes. Les fiches de postes qu'elle conçoit décrivent les activités et les compétences des agents, déclinées en savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Ces trois exemples ne peuvent pas prétendre être représentatifs des pratiques dans les collectivités territoriales. Mais, compte tenu des résultats de l'enquête à laquelle peu de cadres de bibliothèques territoriales ont répondu, on peut émettre l'hypothèse que les référentiels métiers ne répondent pas aux préoccupations locales des managers de bibliothèques.

Des usages avérés et mixtes pour les bibliothèques universitaires

Comme nous l'avons précisé, les responsables des établissements ont été contactés car ils avaient été ou étaient encore engagés dans des démarches spécifiques liées à leurs organisations et qui laissaient supposer un usage des référentiels métiers.

En 2014 l'université de Valenciennes a demandé à tous les services de revoir leurs fiches de poste afin de les implémenter dans un système intégré de ressources humaines (SIRH). À cette occasion la direction du SCD a pris conscience que les fiches de postes des bibliothèques étaient assez lacunaires et a décidé de les compléter. Or le SIRH de l'université était basé sur les fiches emplois-types du REME, jugées insuffisantes par la direction du SCD pour refléter l'étendue des activités en bibliothèque. Elle a donc entrepris un travail de recensement des activités du SCD, puis a fait correspondre des savoirs, savoir-faire et savoir-être identifiés dans trois référentiels : Bibliofil', REME et Référéns. À partir de ce travail, des profils types ont été élaborés pour chaque catégorie :

- Catégorie A :
 - Directeur·trice de bibliothèque
 - Responsable documentaire / chargé-e de mission
- Catégorie B :
 - Médiateur documentaire
- Catégorie C :
 - Agent de bibliothèque

Les emplois-types des catégories A sont construits autour de grands ensembles d'activités (piloter, encadrer, assurer un veille). Il est également intéressant de noter que si les fiches des catégories B et C laissent la place à du texte libre afin de personnaliser le plus possible les fiches de poste, les fiches de catégorie A sont plus « standardisées ». L'équipe de direction, afin de compléter les items mal représentés dans les référentiels cités ci-dessus se sont appuyés sur les réflexions produites par le groupe de travail BSN 9 (Bibliothèque scientifique numérique), par l'ADBU et par d'autres SCD. Ce travail effectué en 2016 a dû être revu en 2017-2018 à

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

l'occasion de la mise à jour de Référéns mais aussi du remaniement de l'organigramme du SCD.

Le travail réalisé à Bordeaux s'est quant à lui inscrit dans le contexte de la fusion de plusieurs universités. En 2014, 3 des 4 universités Bordelaises ont fusionné et les 3 SCD de taille modeste (entre 40 et 60 agents) ont été regroupés dans une direction de la documentation riche de 180 agents. En 2015 la direction lance un vaste chantier de réorganisation du service documentaire avec le souhait de s'orienter vers une transversalité totale des services. À cette occasion, une très grande disparité des fiches de poste des agents selon leur établissement d'origine a été constatée. Par ailleurs, la plupart des fiches de poste étaient construites avec un effet cumulatif : les années passant, les agents exerçaient de nouvelles activités qui étaient simplement ajoutées aux précédentes. La direction a pris l'initiative de créer une cartographie des activités, en procédant dans un premier temps à une estimation des activités de chaque agent. Dans un deuxième temps, un dialogue lors des entretiens annuels a permis de confirmer et éventuellement corriger la première estimation. Cette cartographie, très chronophage selon Caroline Lafon, alors directrice adjointe de la documentation et pilote du projet, a pu être menée à son terme et toutes les fiches de poste révisées, conformément au souhait initial de privilégier la transversalité. Parallèlement à ce chantier et comme à Valenciennes, il a fallu intégrer ces fiches de poste au SIRH. Mais contrairement à Valenciennes, l'université de Bordeaux a décidé de ne s'appuyer que sur Référéns, alors que le système précédent intégrait également Bibliofil'. La direction de la documentation a été dans l'obligation de s'adapter à cette contrainte. Les activités et les compétences nécessaires pour refléter au mieux l'ensemble des missions des bibliothèques ont été trouvées dans les métiers de la BAP F mais aussi dans ceux de la BAP E (Informatique, Statistique et Calcul scientifique) et de la BAP J (Gestion et Pilotage).

Enfin, une initiative encore un peu différente a été entreprise dans la nouvelle université fusionnée de Lorraine en 2013. Mathilde Barthe, alors responsable de la mission formation de la direction de la documentation et de l'édition, a proposé d'élaborer un dictionnaire de compétences du service. Il lui semblait particulièrement intéressant d'avoir une approche métier plus que par statuts ou par poste. Le projet, toujours en cours, est de constituer des blocs d'activités auxquels sont associées des compétences exprimées en savoirs et savoir-faire. Ces compétences sont graduées en 4 niveaux (Sensibilisation, Application, Maîtrise, Expertise) puis mises en relation avec des postes existants. Prenons l'exemple du savoir-faire « Aider à la prise de décision de la hiérarchie » : le niveau « Sensibilisation » consiste à « apporter les éléments utiles à la prise de décision du supérieur hiérarchique » et doit être atteint par un « agent de bibliothèque » alors que le niveau « Maîtrise » consiste à « apporter les éléments nécessaires pour vérifier la faisabilité d'un projet de la hiérarchie ; communiquer sur les projets, leur mise en œuvre et leur avancée » et concerne, par exemple, le responsable de la mission bâtiment. Des fiches métiers ont ensuite été élaborées. Chaque agent peut émarger à plusieurs fiches métiers, selon ses activités et les fiches de postes sont ainsi constituées à partir des fiches métiers. Ce travail a été élaboré sur la base de 4 référentiels : Bibliofil', Référéns, le Référentiel des emplois et des compétences de la BnF et les fiches du CNFPT, notamment pour les fiches correspondant aux missions de responsables.

2. DES OUTILS QUI NE SEMBLANT PAS SUFFISAMMENT OPÉRANTS

Les critiques émises envers les référentiels existants dans l'enquête

Les répondants à l'enquête étaient invités à formuler des critiques envers les référentiels qu'ils utilisent. Le champ de réponse était libre. 102 répondants se sont exprimés sur cette question, sur les 148 personnes qui déclarent les utiliser. Plus de deux tiers de leurs utilisateurs les estiment donc critiquables bien qu'ils les utilisent.

Les répondants sont très nombreux à souligner le caractère daté des référentiels existants : « obsolètes », « pas à jour », « dépassés » et autres synonymes sont formulés plus de 50 fois. Plus précisément les référentiels métiers ne semblent pas avoir suivi les évolutions du métier, ils semblent correspondre davantage à des tâches et missions traditionnelles des bibliothèques mais ne reflètent pas la réalité actuelle du métier. Leur aspect « trop généraliste », « trop vague » revient aussi également très souvent, ce qui en fait la deuxième critique. Certains répondants précisent leur réponse : trop généralistes, ils ne permettent pas de rendre compte de la diversité des postes, de l'hybridité de certains profils ou au contraire de la spécialisation de certains emplois. À l'inverse, le caractère trop spécialisé est mis en avant par quelques répondants, mais cela reste assez minoritaire.

Pour plusieurs d'entre eux, les répondants jugent les référentiels trop peu adaptés à leurs besoins. Certains les trouvent inadéquats pour les petites structures mais la critique qui revient le plus souvent dans ce domaine-là concerne Référéns. Même s'il est jugé comme le plus à jour des référentiels il semble peu convenir aux métiers des bibliothèques et lacunaire sur certaines activités.

Enfin, certains répondants soulignent le fait qu'il est indispensable d'utiliser plusieurs référentiels pour obtenir un résultat satisfaisant, ce qui confirme les résultats obtenus pour la question précédente sur les usages.

Les fiches métiers ou emplois-types : un modèle trop figé

Tous les référentiels étudiés sont construits sur le même modèle : les emplois-types. Un emploi-type est un « ensemble de postes concrets présentant des proximités suffisantes en matière de contenu d'activités et de compétences pour être étudiés globalement »⁸⁰. Cette notion a été introduite dans les années 1970 par le Céreq (Centre d'étude et de recherche sur les qualifications)⁸¹. Le Céreq a élaboré une méthode appelée ETED (Emploi-type étudié dans sa dynamique) dont les prémices datent de la rédaction du *Répertoire français des emplois*⁸² dans les années 1970. Cette méthode, réellement formalisée au début des années 1990, se propose d'analyser les emplois non pas à partir de définitions mais à partir du terrain, de l'observation de la réalité. C'est alors une approche inédite qui correspond à une évolution de la conception de métier et d'emploi, à une période où on observe un

⁸⁰ PERETTI, Jean-Marie. *Ressources humaines*. 16e édition. Paris : Vuibert, 2017. ISBN 978-2-311-40440-1.

⁸¹ CERREQ. *Céreq - Centre d'études et de recherches sur les qualifications* [en ligne]. 1 janvier 1970. [Consulté le 11 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/>.

⁸² FOUBERT, Jean-Claude. Le répertoire français des emplois. *Economie et Statistique* [en ligne]. 1976, Vol. 81, p. 105-111. DOI 10.3406/estat.1976.2377.

glissement de la notion de qualification vers la notion de compétence. Dans la préface de l'article collectif paru dans la revue interne au Céreq et consacré à la méthode ETED⁸³, Hugues Bertrand, le directeur du Céreq, met en lumière l'ambivalence de la méthode : elle permet de construire des emplois mais n'est pas une méthode d'analyse de ces emplois et n'est surtout pas adaptée à l'encadrement rapproché, elle n'est pas un « outil de pilotage et d'organisation ». Sa vocation est d'apporter aux gestionnaires des ressources humaines et aux responsables de formation des éléments pour une analyse des métiers et de leurs évolutions.

La méthode ETED propose d'aller au-delà des seuls emplois-types et d'y adjoindre un apport prospectif afin de soutenir les dispositifs de GPEC, de faire progresser les offres de formation et d'anticiper sur les évolutions des branches professionnelles.

On peut constater, en étudiant les répertoires et référentiels des métiers dans la fonction publique, que l'aspect prospectif est rarement pris en compte. Des mises à jour sont faites, plus ou moins régulièrement, mais la démarche globale reste figée dans la description d'emplois-types.

Enfin, il est intéressant de souligner qu'un emploi-type rassemble des postes suffisamment comparables : contrairement à l'emploi, on s'éloigne ici de la logique individuelle. Cela semble cependant correspondre à une vision bureaucratique des organisations, peu adaptés aux profils hybrides aujourd'hui fréquents en bibliothèque⁸⁴.

Les référentiels expriment inégalement les évolutions du métier

Cette partie de l'étude est un prolongement de la réflexion entamée par Nathalie Marcerou-Ramel, dont le travail, pour la rédaction de son article paru dans le BBF fin 2017⁸⁵, reposait sur l'étude de trois référentiels : Référéns, REME et Bibliofil'.

Bibliofil'

L'introduction de ce référentiel, par Dominique Antoine et Jean-Marc Monteil, s'ouvre sur la phrase « Le métier de « bibliothécaire » connaît une importante évolution »⁸⁶. Bibliofil' se propose d'être le reflet de cette évolution. Les deux directeurs renvoient aux acteurs futurs la responsabilité de mettre à jour régulièrement l'outil et taisent toute volonté de démarche prospective.

Bibliofil' n'a donc aucune vocation prospective et cela se vérifie dans le contenu. Les fiches métiers n'incluent aucune indication quant aux changements et

⁸³ LABRUYÈRE, Chantal, LAGEIX, Marie-Paule, LIAROUTZOS, Olivier, et al. La méthode ETED De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier. *Relief - Echanges du Céreq*. 2006, Vol. 14, p. 88.

⁸⁴ MAUBENARD, Corinne. *Manager l'hybridité en bibliothèque : le même ou l'autre* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 5 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68117-manager-l-hybridite-en-bibliotheque-le-meme-ou-l-autre.pdf>.

⁸⁵ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Référentiels métiers, référentiels de compétences. *Bulletin des bibliothèques de France*. Décembre 2017, n° 13, p. 8-19.

⁸⁶ DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA MODERNISATION ET DE L'ADMINISTRATION DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Bibliofil' : le référentiel de la filière bibliothèque* [en ligne]. 2005, p. 5. [Consulté le 28 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html>.

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

évolutions à venir. Il est une photographie des missions des bibliothèques au moment où il a été élaboré, ce qui explique très bien le caractère daté qu'il revêt 15 ans plus tard.

Référens

La dernière mise à jour de Référens, qui date de 2016, se distingue des précédentes versions par la prise en compte des facteurs d'évolution des métiers et l'émergence des nouveaux besoins en compétences. C'est en tout état de cause ce qui est affiché sur la page de présentation du référentiel.

Effectivement chaque fiche d'emploi-type se termine par une liste de « Facteurs d'évolution à moyen terme » et une liste d'« Impacts sur l'emploi-type (qualitatif) ». Notons que la notion de « moyen terme » n'est explicitée nulle part.

Il est intéressant d'effectuer une lecture comparative des différentes fiches d'emploi-type⁸⁷.

⁸⁷ Deux fiches n'ont pas été prises en compte, dans un souci de lisibilité du tableau.

Emploi-type	Responsable des ressources et de l'ingénierie documentaire – Catégorie A	Chargé·e des systèmes d'information documentaire – Catégorie A	Chargé·e des ressources documentaires – Catégorie A	Technicien·ne d'information documentaire et de collections patrimoniales – Catégorie B	Aide d'information documentaire et de collections patrimoniales – Catégorie C
Facteurs d'évolution à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du numérique et de l'information en ligne • Développement des réseaux nationaux et internationaux des services mutualisés • Renforcement de la normalisation et de la dématérialisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification des supports d'information • Évolution de l'environnement administratif et juridique • Développement de la dématérialisation des ressources documentaires, de l'information en ligne et des procédures • Développement des réseaux nationaux et internationaux et des services mutualisés • Développement de l'expertise du métier de signalement et de référencement des documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la dématérialisation des ressources documentaires, du numérique et de l'information en ligne • Modification des besoins et des comportements des utilisateurs • Développement des réseaux nationaux et internationaux et des services mutualisés • Développement de la médiation scientifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la consultation et la gestion des collections grâce aux technologies du numérique et le libre accès à l'information • Évolution des besoins et comportements des usagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la dématérialisation des ressources documentaires et des procédures. Usage accru des ressources numériques • Évolution des besoins et des comportements des usagers (consultation virtuelle, travail partagé en réseau) • Spécialisation accrue des interlocuteurs du domaine et des compétences professionnelles

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

<p>Impacts sur l'emploi-type</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adaptation aux nouvelles pratiques (nouveaux modes de signalement, de recherche, d'accès, de stockage, de diffusion et de partage de l'information)</i> • Nécessité de mutualisation des compétences et des ressources (travail collaboratif) • <u>Recours aux actions de formation continue</u> • Spécialisation accrue des compétences professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Anticipation et adaptation constante aux nouveaux besoins des usagers</i> • Adaptation aux nouvelles pratiques de travail • <u>Nécessité de suivre des formations</u> • Nécessité de mutualisation des compétences et des ressources • Développement du travail collaboratif 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation aux nouvelles pratiques (nouveaux modes de signalement, de recherche, d'accès, de stockage, de diffusion et de partage de l'information) • <i>Anticipation et adaptation aux nouveaux besoins des utilisateurs</i> • Nécessité de mutualiser les compétences et les pratiques, et d'encourager le travail collaboratif 	<ul style="list-style-type: none"> • Polyvalence dans les activités de professionnel de l'IST • <i>Adaptation constante aux outils et aux nouvelles demandes des usagers</i> • Modification des pratiques professionnelles • Nouveau rôle de médiateur de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution des compétences dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, formation • <i>Anticipation et adaptation constante aux nouveaux besoins des utilisateurs</i> • <u>Nécessité de suivre des formations dans les domaines de compétences concernés</u>
---	--	--	---	---	---

On constate une très grande diversité dans les formulations proposées. Il n'est pas incohérent que les facteurs d'évolution des métiers ne soient pas les mêmes pour les emplois de catégorie A et les emplois de catégorie B et C. Cependant les formulations sont très générales et ne reflètent pas la spécificité de chaque niveau de responsabilité, ce qui rend difficiles à comprendre les écarts de formulation. Les éléments en gras sur la deuxième ligne du tableau et en italique/gras sur la troisième ligne du tableau reflètent bien ceci. Les écarts de formulation ne sont pas gênants pour la compréhension générale du document mais posent tout de même la question de la méthodologie employée pour rédiger ces fiches : même si le travail a été réparti entre plusieurs groupes de travail ou plusieurs personnes, pourquoi n'y a-t-il pas eu d'harmonisation avant la publication ? Cela semble important surtout lorsqu'on veut comparer plusieurs fiches.

Sur le fond, plus surprenant sont les impacts sur les emploi-types. Il est très intéressant et positif que le recours à la formation continue soit mentionné, cela insiste sur l'importance de la démarche de formation tout au long de la vie qui doit s'ancrer dans les pratiques professionnelles. Mais alors, pourquoi cette mention n'apparaît pas de façon systématique dans toutes les fiches métiers (voir éléments soulignés/gras) ?

Ces quelques constatations posent essentiellement des questions d'ordre méthodologique. Si la prise en compte des évolutions des métiers sont une avancée certaine dans la conception des référentiels métiers, la méthodologie employée reste à perfectionner.

REME

Référens s'inspirant du REME, nous ne sommes pas surpris de retrouver dans les fiches métiers de ce répertoire une rubrique sur les tendances d'évolution. Ici également on retrouve une liste de facteurs d'évolution, avec un moyen terme fixé à 3 ans et une liste d'impacts sur les métiers.

Nous retrouvons des formulations et des items déjà lues dans Référens. Notons toutefois une plus grande homogénéité dans les formulations (même si il y a encore quelques écarts) et le rappel dans toutes les fiches métiers de la nécessité du recours à la formation continue. Autre élément intéressant est le renforcement de la fonction management dans la fiche de « Responsable des ressources documentaires », que nous ne retrouvons pas dans Référens.

Emploi-type	Responsable de ressources documentaires – Catégorie A	Bibliothécaire – Catégorie A	Gestionnaire de collections – Catégorie B	Magasinier de collections – Catégorie C
Facteurs clés à moyen terme (3 ans)	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des ressources numériques • Transformation de l’environnement administratif et juridique • Spécialisation accrue des compétences professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Accélération de la dématérialisation des ressources documentaires et des procédures • Spécialisation accrue des techniques • Diversification des supports d’information • Évolution des besoins et comportements des usagers • Évolution de l’environnement administratif et juridique 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la polyvalence des fonctions • Accélération de la dématérialisation des ressources documentaires et des procédures • Spécialisation accrue des techniques • Diversification des supports d’information • Évolution des besoins et comportements des usagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Accélération de la dématérialisation des ressources documentaires et des procédures • Automatisation des tâches • Diversification des supports d’information • Spécialisation accrue des techniques • Évolution des besoins et comportements des usagers
Impacts sur l’emploi-type	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de mutualisation des ressources documentaires • Renforcement de la fonction management • Recours accru aux actions de formation continue 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation accrue des compétences professionnelles • Évolution des compétences dans le domaine des technologies de l’information et de la communication • Nécessité de suivre des formations dans les différents domaines de compétence • Anticipation et adaptation constante aux nouveaux besoins et comportements des usagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution des compétences dans le domaine des technologies de l’information et de la communication • Nécessité de suivre des formations dans les différents domaines de compétence • Nouveau rôle de médiateur • Adaptation constante aux nouvelles demandes des usagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution des compétences dans le domaine des technologies de l’information et de la communication • Nécessité de suivre des formations dans les nouveaux domaines de compétence • Adaptation constante aux nouvelles demandes des usagers

Répertoire des métiers du CNFPT

L'approche de la question de la prospective par le CNFPT est très différente. Le CNFPT est doté d'un Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences, dont le rôle est, entre autres, de mener des enquêtes prospectives sur les métiers. Cela se traduit de différentes manières dans le répertoire. Tout d'abord dans chaque fiche métier, dans la rubrique consacrée au « Métier » se trouve une liste des « Facteurs d'évolution ». Par ailleurs, sur le site internet du CNFPT, deux rubriques et documents traduisent la démarche prospective.

La page « Nouvelles fiches métiers »⁸⁸ dresse la liste des fiches métiers qui ont été ajoutées lors de la dernière mise à jour du répertoire en 2013. Son corollaire est une page listant les fiches métiers supprimées⁸⁹. Les bibliothèques sont concernées pour le métier d'agent d'accueil. Dans la version précédente du répertoire il existait une fiche « Agent / Agente de bibliothèques » qui correspondait aux emplois de catégorie C. Aujourd'hui dans cette catégorie, ne subsiste que la fiche « Chargé·e/chargé d'accueil en bibliothèque ».

L'autre outil, très intéressant que propose le CNFPT sont les fiches prospectives métiers⁹⁰. Ces fiches regroupent plusieurs fiches emploi et mettent en lumière des dynamiques d'emploi selon deux critères : les métiers sensibles ou en tension sur le marché du travail et les métiers à enjeux ou à forte évolution de compétences. Dans la filière bibliothèque, on note dans les métiers sensibles ou en tension sur le marché du travail, la fiche « Chargé·e d'accueil en bibliothèque », couplée avec les fiches « Chargé·e d'accueil social » et « Chargé·e d'accueil de surveillance du patrimoine » sous l'intitulé « Chargé·e d'accueil »⁹¹. La fiche prospective rappelle les activités des agents d'accueil ainsi que les conditions d'exercice du métier et liste les facteurs d'évolution (plus généraux, ils diffèrent donc légèrement des facteurs listés dans la fiche « Chargé·e/chargé d'accueil en bibliothèque »). La dernière rubrique destinée aux perspectives d'emploi est particulièrement intéressante. Après un énoncé des facteurs qui rendent les perspectives d'emploi incertaines, plusieurs scénarios sont décrits. Pour le·la « Chargé·e d'accueil », le risque identifié réside dans le fait qu'il s'agit d'un métier directement concerné par les restrictions budgétaires. Mais trois facteurs mettent en question une éventuelle disparition : le lien privilégié à l'utilisateur, le renouvellement générationnel et le fait qu'il constitue un emploi de reclassement pour les métiers à forte pénibilité. À partir de ces constats deux scénarios sont proposés : l'un envisage que les collectivités privilégient la relation à l'utilisateur et dans ce cas les agent·e·s d'accueil devront renforcer leurs compétences dans ce domaine, l'autre privilégie la piste des restrictions budgétaires et donc la diminution des emplois d'agent·e·s d'accueil, ce qui les obligerait à monter en compétences pour se spécialiser davantage. Enfin, quelques statistiques viennent appuyer ces propos.

Si on étudie plus précisément les fiches métiers des bibliothèques, on constate des formulations plus précises que celles trouvées dans le REME ou dans Référéns.

⁸⁸ CNFPT. Les nouvelles fiches métier. Dans : *Le CNFPT* [en ligne]. 2018. [Consulté le 28 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/nouvelles-fiches-metier/national>.

⁸⁹ CNFPT. Anciennes fiches métiers ne figurant plus au répertoire. Dans : *Le CNFPT* [en ligne]. 2013. [Consulté le 28 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/famille/47>.

⁹⁰ CNFPT. Fiches prospectives métiers. Dans : *Le CNFPT* [en ligne]. 2013. [Consulté le 23 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/fiches-prospectives-metiers/national>.

⁹¹ Voir Annexe

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

On y distingue des évolutions dues au contexte social et des évolutions spécifiques au métier de bibliothèque. Les formulations sont également plus homogènes. Il manque néanmoins, en comparaison aux référentiels cités ci-dessus, des éléments sur l'impact de ces évolutions sur l'activité des agents.

	Directeur·trice de bibliothèque – Catégorie A	Bibliothécaire – Catégorie A ou B	Chargé·e d'accueil en bibliothèque – Catégorie B ou C
Facteurs d'évolution	<ul style="list-style-type: none"> • Importance accrue de la formation initiale et continue et de la culture dans l'insertion sociale, le développement économique et l'emploi • Développement de la coopération et de services mutualisés entre bibliothèques • Mutation rapide de l'information bibliographique et automatisation entraînant le déclin des tâches techniques traditionnelles (catalogage, prêt manuel et semi automatisé) • Développement des bibliothèques numériques et de l'information en ligne • Évolution des modes d'accès, de stockage, de diffusion et de partage de l'information • Attente accrue des collectivités pour une meilleure intégration des bibliothèques dans la transversalité de l'action publique locale et pour une meilleure efficacité, notamment au bénéfice des heures d'ouverture • Concurrence accrue de l'offre de loisirs et d'information • Besoin croissant d'accompagnement des usagers dans la recherche et l'évaluation de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance accrue de la formation initiale et continue, de la culture dans l'insertion sociale, le développement économique et l'emploi • Concurrence accrue de l'offre de loisirs et d'information • Mutation rapide de l'information bibliographique et automatisation entraînant le déclin des tâches techniques traditionnelles (catalogage, prêt manuel et semi automatisé) • Développement des bibliothèques numériques et de l'information en ligne ; évolution des modes de signalement, de recherche, d'accès, de stockage, de diffusion et de partage de l'information documentaire • Développement de la coopération et des services mutualisés entre bibliothèques • Besoin croissant d'accompagnement des usagers dans la recherche et l'évaluation de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Modification de la demande sociale : individualisation, réactivité • Développement de la e-administration • Évolutions réglementaires (marchés publics, règles comptables, statuts, etc.) • Automatisation des services de prêt, retour et inventaire • Mutualisation et partage de l'information bibliographique et numérique

Référentiel des emplois et des compétences de la BnF

Dans les fiches métier du référentiel de la BnF il n'est pas fait mention de facteurs d'évolution. Les évolutions du métier sont évoquées dans les premières pages du document général. En introduction il est indiqué que le référentiel : « favorise, dans un contexte d'évolution du contenu de certains métiers et d'allongement des carrières, le développement d'une logique de mobilité fonctionnelle »⁹². Cette évolution n'est néanmoins jamais explicitée. Plus bas, dans la partie sur la méthodologie mise en œuvre pour la mise à jour du référentiel, on note parmi les huit principes qui ont fondé l'élaboration du référentiel, « Une analyse des facteurs d'évolutions et de leurs effets sur les emplois de l'établissement ». Mais rien de plus précis n'est indiqué.

Et rendent visibles de façon disparate les nouvelles activités et compétences en bibliothèque

De quoi parle-t-on ?

La littérature professionnelle n'est pas avare d'analyses et de description des évolutions que connaît le métier de bibliothécaire⁹³. Un inspecteur général des bibliothèques soulignait avec malice, lors des journées DIRBUIST du 31 janvier et 1^{er} février 2019, qu'il y a trente ans, on prédisait une révolution avec l'arrivée du numérique dans les bibliothèques mais que l'on n'avait pas imaginé qu'il s'agirait d'une révolution permanente. Le numérique a des impacts tellement nombreux, dans tous les domaines d'activités des bibliothèques, qu'un mémoire d'étude suffirait à peine pour les détailler : catalogage, conservation, valorisation, communication des documents, communication interne et externe n'en sont que quelques exemples. Le numérique a également modifié les usages des citoyens et leurs rapports au savoir et à la documentation, ce qui transforme le rapport des bibliothécaires avec leurs usagers. Les chercheurs sont aussi touchés par cette révolution numérique et leurs pratiques professionnelles, leurs rapports à la documentation, à leurs publications et aux données qu'ils produisent induisent de nouvelles relations avec les bibliothèques⁹⁴.

Par ailleurs, les évolutions sociétales ont eu des incidences sur la demande envers les bibliothèques. L'accueil des migrants⁹⁵, des publics handicapés⁹⁶ mais

⁹² DIRECTION DÉLÉGUÉE AUX RESSOURCES HUMAINES et BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE. *Référentiel des emplois et des compétences*. 2012, p. 4.

⁹³ Cf partie « Bibliothèques : métiers et évolutions » de la bibliographie

⁹⁴ GOLETTTO, Véronique. *Pratiques et perceptions de la bibliothèque par les enseignants/es chercheurs/ses* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 28 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68097-pratiques-et-perceptions-de-la-bibliotheque-par-les-enseignants/es-chercheurs/ses.pdf>.

⁹⁵ RONY, Timothée. *Le rôle social des bibliothèques universitaires. Étude de cas : l'accueil des demandeurs d'asile ou réfugiés* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 7 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68102-role-social-des-bibliotheques-universitaires-le-etude-de-cas-l-accueil-des-demandeurs-d-asile-ou-refugies.pdf>.

⁹⁶ MISSIROLI, Bélanda. *Handicap et bibliothèque universitaire : quelle accessibilité pour quel public ?* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 7 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68128-handicap-et-bibliotheque-universitaire-quelle-accessibilite-pour-quel-public.pdf>.

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

aussi le prêt d'objets⁹⁷ ou la place de la cuisine en bibliothèque⁹⁸ : les sujets traités par les élèves conservateurs de l'Enssib dans leurs mémoires d'étude sont une des manifestations de la réflexion des bibliothécaires pour mieux répondre aux multiples sollicitations sociales.

La formation des publics aux compétences informationnelles, essentiellement en bibliothèque universitaire mais aussi la sensibilisation aux *fake news* dans les bibliothèques publiques sont des activités en expansion. L'ensemble des services rendus aux différents publics, qu'ils soient « traditionnels » ou « innovants » nécessite de mettre au cœur des compétences requises tout ce qui a trait à la médiation.

Aujourd'hui les formations initiales des conservateurs d'État et de la fonction publique territoriale ont pris un tournant assez net dans le sens d'un positionnement plus fort de ce corps sur les activités de management. Les conservateurs territoriaux sont aujourd'hui formés à l'Inet qui encourage les liens avec les élèves ingénieurs et administrateurs territoriaux. L'objectif est de transmettre une culture de collaboration entre cadres de la fonction publique territoriale qui assurent notamment des fonctions de pilotage et de contrôle. Le premier axe de formation affiché sur la page du site internet de l'Inet dédiée à la formation des conservateurs territoriaux est l'« Acquisition et perfectionnement des fondamentaux de management et de gestion »⁹⁹. L'Enssib affirme quant à elle, une vraie volonté de renforcer les enseignements de management. Le livret présentant la formation initiale des conservateurs d'État précise bien que « Les enseignements visent à apporter des compétences professionnelles et managériales sur le métier de conservateur »¹⁰⁰. Mais l'enquête menée par Médiat sur les activités des personnels de catégorie B et C, et sur laquelle nous reviendrons de façon plus détaillée dans la troisième partie, fait apparaître que toutes les catégories de personnel sont amenées à assurer des tâches d'encadrement. Les référentiels rendent-ils bien compte de ces activités ?

Enfin, au-delà des connaissances et des savoir-faire que ces évolutions induisent, Nathalie Marcerou-Ramel attire l'attention sur la nécessité d'une meilleure reconnaissance des savoir-être¹⁰¹, également appelés compétences comportementales ou *soft skills*. Ces savoir-être sont importants pour exercer les multiples activités dans les bibliothèques mais aussi pour s'adapter à leurs évolutions permanentes. La nécessité d'être agile, souple, de s'adapter oblige à acquérir des compétences qui, si elles relèvent parfois de savoir-faire, relèvent essentiellement de l'attitude et du comportement des individus. Cette problématique ne concerne pas uniquement les bibliothécaires et est une préoccupation assez bien

⁹⁷ LE MONTAGNER, Justine. *Quelle place pour le prêt d'objets en bibliothèque ?* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 7 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68274-quelle-place-pour-le-pret-d-objets-en-bibliotheque.pdf>.

⁹⁸ LAMBERT, Anne-Sophie. *Cuisine et bibliothèque* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2017. [Consulté le 7 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67455-cuisine-et-bibliotheque.pdf>.

⁹⁹ INET. *La formation des élèves conservateurs.trices de bibliothèques* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 7 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://inet.cnfpt.fr/recruter/eleves-conservateurs-territoriaux-bibliotheques/formation-eleves-conservateurs-bibliotheques>.

¹⁰⁰ ENSSIB. *Diplôme de conservateur des bibliothèques. Livret de formation à destination des élèves conservateurs 28e promotion.* [en ligne]. 2018. [Consulté le 7 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.enssib.fr/sites/enssib.fr/files/inline-files/LivretDCB28_V2.pdf.

¹⁰¹ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Référentiels métiers, référentiels de compétences. *Bulletin des bibliothèques de France*. Décembre 2017, n° 13, p. 18.

partagée dans le monde du travail. Delphine Theurelle-Stein et Isabelle Barth le démontrent et l'explicitent dans un article paru dans la revue *Management et avenir* en 2017¹⁰². Elles soulignent que « les thématiques de développement personnel arrivent en deuxième position des formations effectuées en 2016 » et que les employeurs sont désormais à la recherche de ces compétences humaines et comportementales. Le sujet est extrêmement intéressant et d'une actualité brûlante dans les sciences de gestion mais nous nous contenterons ici d'observer la présence de ces compétences dans les référentiels métiers des bibliothèques.

Pour terminer ce panorama très synthétique des évolutions du métier de bibliothécaire, nous évoquerons toutes les activités nouvelles ou en expansion qu'exercent les bibliothécaires dans leurs établissements. Formation, *open science*, données de la recherche, animation de réseaux sociaux, UX design : autant d'activités qui nécessitent la mise en œuvre de compétences relevant des trois champs : savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Le numérique

Comme nous l'avons vu, le numérique est un des principaux moteurs de l'évolution des activités des bibliothécaires. Agissant sur tous les domaines d'intervention des professionnels, il serait cohérent qu'il apparaisse dans les référentiels métiers. Une étude sur la présence des termes « numérique », « électronique », « technologies de l'information », « internet », « web » et « réseaux sociaux » dans les référentiels produit des résultats assez hétérogènes.

Bibliofil'

Dans l'introduction de Bibliofil' les auteurs identifient comme raison principale d'évolution des métiers « le développement considérable des nouvelles technologies de l'information » qui a pour conséquence « de transformer en profondeur les modes de recherche, de collecte, de communication et de conservation des ressources documentaires »¹⁰³.

Le numérique est assez présent dans ce référentiel, et apparaît dans toutes les fiches métiers. Pour les fiches correspondant aux postes les plus élevés dans la hiérarchie il s'agit avant tout de posséder une bonne connaissance théorique des « Collections, documents et ressources électroniques : accès, politique documentaire, mise en valeur, conservation, archivage et droits afférents » et du « Traitement de l'information et systèmes d'information, technologie de l'internet, publications électroniques ». Il trouve une place dans les activités des experts : « Assurer l'archivage à long terme des ressources électroniques », des responsables documentaires : « Gérer les outils de diffusion de l'information, dont le site web, évaluer et suivre leur évolution » et des médiateurs documentaires : « Gérer la consultation des documents audiovisuels, multimédias et électroniques ». Quant aux compétences opérationnelles, les responsables documentaires doivent « Maîtriser l'outil informatique, les technologies de l'information, les logiciels utilisés dans les bibliothèques, notamment les modules d'un SIGB », et le médiateur « Effectuer une

¹⁰² THEURELLE-STEIN, Delphine et BARTH, Isabelle. Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management Avenir*. 2017, Vol. 95, p. 129-151.

¹⁰³ DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA MODERNISATION ET DE L'ADMINISTRATION DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Bibliofil' : le référentiel de la filière bibliothèque* [en ligne]. 2005, p. 5. [Consulté le 28 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html>.

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

recherche simple sur internet et l'expliquer à l'utilisateur ». Cette énumération n'est pas exhaustive mais reflète bien le fait que le numérique est perçu dans ce référentiel comme un élément parmi d'autres des caractéristiques des collections, comme un outil de travail, un moyen de valorisation et une pratique des usagers. La dimension communication et notamment à travers des réseaux sociaux est quasi inexistante, ce qui s'explique notamment par la date de création de BiblioFil'.

Référens

Dans Référens, hormis la fiche consacrée au·à la chargé·e des systèmes d'information documentaire dans laquelle le numérique est omniprésent, le numérique est inégalement mentionné dans les fiches métiers. Nous l'avons vu au paragraphe précédent, ce qui touche au numérique est cité dans les facteurs d'évolution de plusieurs fiches métiers : responsable des ressources et de l'ingénierie documentaire, chargé·e des ressources documentaires, technicien·ne d'information documentaire, aide d'information documentaire. L'électronique apparaît dans les activités des métiers suivants : chargé·e des ressources documentaires : « Gérer et faire évoluer les outils de diffusion de l'information (site web, portail) », technicien·ne d'information documentaire : « Participer à l'alimentation de sites web, d'archives ouvertes disciplinaire et/ou institutionnelle et de plateformes documentaires » et « Assurer les opérations courantes de prêt et tout type de fourniture électronique des documents ; gérer les entrées et sorties de documents, objets ou spécimens de collection ». En matière de compétences, il n'y a que l'assistant·e de ressources documentaires qui se doit de savoir « Utiliser les technologies de l'information et de la communication ».

REME

Comme dans Référens, le numérique est essentiellement visible dans les facteurs d'évolution. Néanmoins, la « Culture internet » est une connaissance requise pour tous : responsables de ressources documentaires, bibliothécaires, gestionnaires de collection et magasiniers·ères de bibliothèque. Ajoutons des connaissances requises sur les « TIC » (Technologies de l'information et de la communication) pour les bibliothécaires.

Répertoire des métiers du CNFPT

Les fiches métiers du CNFPT font souvent référence au numérique, dans tous les domaines d'intervention des bibliothécaires : collections, médiation, etc. Hormis les facteurs d'évolution que nous avons déjà cités, le numérique se trouve dans les rubriques suivantes :

- Métiers - Bibliothécaire :
 - « Spécialisation par type de publics (jeunesse, adulte), par département ou spécialités documentaires, par modalité de développement et de délivrance des contenus (politique documentaire, action culturelle, médiation numérique, etc. »
 - Moyens techniques : « Systèmes d'information et de gestion des bibliothèques, logiciels spécialisés de gestion documentaire, Internet/intranet »
- Métiers – Chargé·e d'accueil :

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

- Moyens techniques : « Systèmes de gestion et d'information des bibliothèques, outils web 2.0, logiciels spécialisés de gestion documentaire, technologies de l'information et de la communication »
- Savoirs - Directeur·trice de bibliothèque :
 - Savoirs socio-professionnels : « Programmation de développement des collections, logistique et ergonomie de production en bibliothèque, information » et « Évolution de l'information bibliographique et numérique »
- Savoirs – Bibliothécaire :
 - Savoirs généraux : « Tendances et standards du web »
 - Savoirs socio-professionnels : « Évolution de l'information bibliographique et numérique produite par l'agence nationale, « Information bibliographique et numérique », « Web sémantique, conditions et procédures d'agrégations de données » et « Ressources et méthodes de communication à distance et de fidélisation (flux RSS, réseaux sociaux) »
- Savoirs - Chargé·e d'accueil :
 - Savoirs socio professionnels : « Connaissance de l'offre éditoriale, de l'adéquation entre des ressources et des besoins documentaires et des dispositifs de médiation tangibles et numériques », « Fonctionnement du standard téléphonique, des annuaires, d'Internet »
 - Savoir-faire : « Participer à l'enrichissement et à la médiation des collections bibliographiques et numériques en fonction d'une politique documentaire formalisée »

Référentiel des emplois et des compétences de la BnF

Ce référentiel étant très détaillé, la notion de numérique apparaît de nombreuses fois dans le document. Citons notamment la fiche de chargé·e de collections dans laquelle les activités sont en lien avec le numérique (« Il sélectionne les documents destinés à alimenter le dépôt légal du Web en accord avec la politique numérique de l'établissement. », « Contribuer à la valorisation de l'ensemble des collections : animation de réseaux sociaux valorisant les collections et les services numériques ; description et signalement des ressources documentaires ») ainsi que certaines compétences (« Connaissance approfondie des catalogues et des réservoirs numériques de documents de la BnF »). Les chargé·e·s de processus documentaire doivent quant à eux « Utiliser les techniques de recherche d'information et de veille sur Internet ».

Dire que le numérique est absent des référentiels métiers serait faux mais l'implication de celui-ci dans les activités des bibliothécaires est tellement vaste qu'il semble difficile d'en rendre compte de façon exhaustive.

La médiation

Bibliofil'

Bibliofil' propose une fiche métier entièrement consacrée à la médiation, celle du « Médiateur documentaire » : « Le médiateur documentaire met l'offre documentaire à la disposition du public. Il assure le traitement documentaire des

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

collections. ». Ses activités principales semblent traduire une grande variété d'activités, pas toutes tournées vers le traitement documentaire, puisqu'il est également chargé de former les publics et d'intervenir dans le champ de l'action culturelle et de la valorisation. Le médiateur est donc au carrefour entre le document et le public. Cependant il n'est pas fait mention de publics différenciés ou d'accueil spécifique.

Concernant les autres fiches métiers, le mot médiation est employé dans la seule fiche « Chargé de mission ». Ainsi une des missions qui peut lui être confié concerne : « La conception d'une politique de services et de médiation documentaire ». Cette mission est ensuite détaillée dans les activités : « Programmer un service documentaire », qui n'est pas explicité davantage.

Les relations avec le public sont évoquées dans les fiches du médiateur documentaire et de l'agent des bibliothèques. Ils ont pour tâches de :

- Accueillir, renseigner, informer, orienter
- Permettre aux utilisateurs de consulter des documents sur place, à domicile ou à distance (inscrire, enregistrer les transactions, apporter une assistance technique).

D'après Bibliofil', les agents de catégorie A n'ont pas de contact direct avec le public.

Référens

Au niveau ingénieur de recherche, il n'est pas fait mention non plus de l'accueil du public. C'est au niveau du chargé·e de ressources documentaires que des activités liées au public apparaissent : « Organiser l'accueil du public », « Concevoir et animer des actions de formation ». L'assistant·e de ressources documentaires a lui aussi des activités liées à la formation, il·elle doit également « Assurer la médiation entre les ressources documentaires, les services, les prestataires et les utilisateurs ». Dans ses compétences on note aussi « Techniques de présentation écrite et orale » et « Accueillir, renseigner et servir les usagers ». Aucune compétence comportementale n'est cependant associée à ces connaissances et compétences opérationnelles. Enfin parmi les facteurs d'évolution apparaît la « Modification des besoins et des comportements des utilisateurs ». On retrouve les mêmes activités et compétences attendues chez le·la technicien·ne mais parfois exprimées différemment : « Accueillir, orienter et renseigner les utilisateurs, y compris à distance ou vers d'autres sources documentaires », « Rédiger des contenus adaptés aux publics ». Il en est de même pour les facteurs d'évolution mais là où pour l'assistant·e l'impact est « Anticipation et adaptation constante aux nouveaux besoins des usagers », pour le·la technicien·ne, il est inscrit « Nouveau rôle de médiateur documentaire ». Encore une fois pour l'adjoint·e on trouve les mêmes activités et compétences mais exprimées différemment : « Renseigner et orienter les utilisateurs dans la collection, la bibliothèque ou le centre de documentation », « Techniques de communication », « Évolution des besoins et des comportements des usagers (consultation virtuelle, travail partagé en réseau) ». Le·la gestionnaire de collections voit parmi ses activités « La participation à l'accueil du public, à son information, sur place ou à distance et à sa formation. » Il doit posséder des compétences d' « Accueil des populations concernées » et faire preuve, comme les autres de « Sens relationnel ».

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

Comme nous l'avons déjà évoqué à propos de ce référentiel, l'hétérogénéité des formulations est parfois difficile à comprendre et nuit à la représentation du métier.

REME

Ici le lien avec le public est bien présent dans la fiche de catégorie A, le responsable de la documentation voit parmi ses activités principales : « Impulser et coordonner des actions de formation et de communication pour les publics concernés ». Mais c'est la seule mention qui est faite du public dans l'ensemble de la fiche. On retrouve dans les activités principales du bibliothécaire « Organiser l'accueil, l'information et la formation du public (sur place ou à distance) et y participer ». Dans les compétences opérationnelles est mentionné « Préparer et animer une session de formation ». Pour ces deux premières fiches dans les compétences comportementales apparaît le « Sens relationnel ». Les tendances d'évolution pour le·la bibliothécaire font mention de l'« Évolution des besoins et comportements des usagers » et parmi les impacts « Anticipation et adaptation » à ces besoins. Enfin parmi les activités de magasinier·ère de bibliothèque deux concernent son lien avec le public : « Participer à l'accueil du public, à son information et à sa formation » et « Effectuer les opérations de prêt et de communication des collections sur place et à distance ». Il·elle doit savoir « Accueillir les populations concernées » mais aussi « Apporter des réponses à des besoins spécifiques ».

Répertoire des métiers du CNFPT

Les usagers sont mentionnés dans la fiche « Directrice/Directeur de bibliothèque » : dans les tendances d'évolution, on note le « Besoin croissant d'accompagnement des usagers dans la recherche et l'évaluation de l'information ». Les activités et compétences à mettre en œuvre en direction du public sont de l'ordre essentiellement de l'organisation et l'impulsion de services. Pour le·la bibliothécaire on retrouve le facteur d'évolution sur l'accompagnement des usagers. Ici aussi les activités sont surtout liées à l'organisation des services plus qu'au rapport direct à l'utilisateur. Parmi les savoirs socio-professionnels requis pour le·la bibliothécaire on note « Didactique et pédagogie de la médiation et du soutien à la formation ».

C'est dans la fiche de « Chargée/Chargé d'accueil » que l'on trouve le plus d'éléments autour de la médiation. Dans les facteurs d'évolution sont mentionnées la « Modification de la demande sociale : individualisation, réactivité » mais aussi l'« Automatisation des services de prêt, retour et inventaire ».

Référentiel des emplois et des compétences de la BnF

Le terme de médiation est essentiellement présent dans les fiches appartenant à la famille professionnelle de la « Médiation culturelle et communication ». Le « Chargé d'événements et de logistique culturels » assure des missions de « Médiation et action pédagogique » et l'« Agent/assistant d'accueil et de réception des publics » participe à « l'accueil, visites et activités de médiation ».

Comme pour le numérique, la médiation est bien présente dans les référentiels métiers et il semble évidemment admis que l'accueil du public est une des missions principales des bibliothèques, et notamment dans sa dimension d'intermédiation avec les documents et l'information. Cependant, la pratique généralisée de l'accueil

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

ne transparaît pas dans les référentiels et d'autre part, la diversité des publics et des activités de médiation est rarement mentionnée.

L'encadrement

L'étude a porté ici sur la présence des termes « encadrer », « encadrement », « management » et « ressources humaines » dans les fiches d'emplois-types.

Bibliofil'

On note dans ce référentiel l'emploi du vocabulaire relevant du management dans les fiches « Directeur de bibliothèque », « Directeur de département », « Chargé de ressources documentaires », emplois de catégorie A et et/ou B et « Responsable d'une équipe d'agents de bibliothèque », emploi de catégorie B ou C. Il y a donc une reconnaissance des fonctions d'encadrement d'équipe dans toutes les catégories de personnel. Par contre les fiches « Expert » et « Chargé de mission », métiers de catégorie A, sont exempts de toute fonction liée à la gestion du personnel.

Il est intéressant de relever que dans les « Activités associées » du « Directeur de bibliothèque » et du « Directeur de département » sont énumérées en grand nombre des activités de gestion du personnel :

- « Participer aux procédures de recrutement »,
- « Mettre en place une gestion qualitative des ressources humaines : formation, promotion, et adéquation des compétences aux évolutions des postes »
- « Valider le plan de formation des personnels »
- « Mettre en œuvre le dispositif d'évaluation des personnels et conduire des entretiens d'évaluation »

Référens

Dans Référens, seules les fiches correspondant à des emplois de catégorie A proposent des items dans le domaine du management, hormis la fiche « Assistant·e de ressources documentaires et scientifiques », emploi de catégorie A, qui n'en affiche aucun. Cependant seul·e le·la « Chargé·e des ressources documentaires » compte parmi ses activités principales « Encadrer des équipes », alors que « Encadrer/animer une équipe » est mentionnée comme une compétence opérationnelle aussi dans les fiches « Responsable des ressources et de l'ingénierie documentaire » et de « Chargé·e des systèmes d'information documentaire ». Pour terminer on relève la mention de connaissances en « Techniques de management » pour le « Responsable des ressources et de l'ingénierie documentaire » et le·la « Chargé·e des ressources documentaires ».

Comme pour le numérique et la médiation, les fiches n'apparaissent pas toujours cohérentes lorsqu'on les compare.

REME

Dans le REME, on trouve des références au management et à l'encadrement dans plusieurs fiches métiers, toutes catégories confondues. Pour les catégories A, le·la « Responsable de ressources documentaires » compte parmi ses activités principales « Encadrer et animer l'équipe », il·elle doit aussi « Évaluer les besoins,

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

gérer les moyens (ressources humaines, budgétaires, locaux...) ». Pour cela il·elle mobilise des compétences en « Techniques de management », considérées comme principales. Enfin, le « Renforcement de la fonction management » est inscrit dans les tendances d'évolution. Le·la « Bibliothécaire » peut parmi ses activités principales « Assurer éventuellement l'encadrement de personnel de la structure ou de la bibliothèque » et donc également mettre en œuvre des compétences en « Techniques de management ». Le·la « Gestionnaire de collections », relevant de la catégorie B, se voit aussi attribuer comme activité principale « Assurer éventuellement l'encadrement de personnel de magasinage », comme le « Magasinier de bibliothèque ». Cependant, la compétence opérationnelle « Encadrer/animer une équipe » est mentionnée uniquement pour le·la magasinier·ère.

Répertoire des métiers du CNFPT

La fiche métier de « Chargée/chargé d'accueil des bibliothèques » ne comporte aucune mention liée à l'encadrement ou au management. Ces mentions sont réservées au « Directrice/Directeur de bibliothèque » et au « Bibliothécaire ». Le terme « management » apparaît deux fois dans la fiche du·de la directeur·trice : dans ses activités techniques « Veille et recherche scientifiques et techniques relatives au management des bibliothèques et aux politiques publiques » et dans ses savoir-faire socio-professionnels « Principes de management de l'intelligence collective appliquée aux bibliothèques », là où pour le·la bibliothécaire la formulation est « Principes de management des bibliothèques ». Il faut ensuite observer les activités et compétences transverses pour voir indiquées les mentions concernant la gestion des ressources humaines « Pilotage et optimisation » pour le·la directeur·trice, « Participation à la gestion » pour le·la bibliothécaire. L'encadrement est également évoqué dans cette rubrique pour les deux métiers de catégorie A.

Référentiel des emplois et des compétences de la BnF

La BnF a une approche assez originale de ces notions. Tout d'abord, le référentiel introduit la notion d'encadrement opérationnel, qui fait l'objet d'une fiche métier. Cette fiche d'« Encadrant opérationnel » décrit comme les autres fiches, les champs d'activités et les compétences attendues. Elle est ensuite évoquée dans les fiches métiers des autres catégories. Ainsi le « Chargé de service public », le « Chargé de collections », le « Relieur » peuvent « Exercer un rôle d'encadrant opérationnel » parmi ses activités. Il en est de même pour des métiers relevant de l'informatique et de l'administratif.

Le référentiel consacre une partie entière aux métiers de l'encadrement. C'est dans cette partie que l'on trouve les fiches de « Directeur de département » et d'« Adjoint au directeur de département ». Ce dispositif valorise et met en avant les activités et les compétences dans les domaines de la gestion des ressources humaines.

La mention des tâches de management est, comme pour la médiation, encore réservée à certaines catégories de personnel dans certains outils, ce qui d'emblée les rend inopérants dans ce domaine. À l'inverse d'autres outils, de façon très intéressante, font des fonctions de management, des fonctions transversales, exercées par tous types de personnel.

Les soft skills

Nous observerons ici, pour chaque référentiel si et comment les compétences comportementales, les savoir-être sont mentionnés.

Bibliofil'

Aucune mention aux savoir-être ne figure dans Bibliofil'. Les compétences sont constituées de connaissances et de savoir-faire opérationnels. Les connaissances sont catégorisées en deux types : les connaissances scientifiques et techniques et les connaissances liées à l'environnement.

Référens

Dans Référens, après les connaissances, et les compétences opérationnelles, chaque fiche emploi-type énumère un certain nombre de « Compétences comportementales ». La liste est relativement brève : pour le « Responsable des ressources et de l'ingénierie documentaire » elles sont au nombre de 3 alors que les connaissances comprennent 14 items et les compétences comportementales 10. Nous retrouvons cette liste de 3 items pour chacune des fiches métiers. Les formulations sont très brèves et peu précises : « Sens de l'organisation », « Capacité d'adaptation », « Capacité de décision ». Mais elles sont toutes adossées au *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État*¹⁰⁴. Référens permet, en passant la souris de son ordinateur sur un petit signe  de faire apparaître la définition. Le « Sens de l'organisation » est défini ainsi : « Capacité à structurer de manière méthodique un travail pour atteindre des objectifs. Capacité à hiérarchiser, à établir des priorités », ce qui est beaucoup plus significatif.

REME

Dans REME les *soft skills* sont aussi exprimées comme des compétences comportementales. Elles sont plus nombreuses que dans Référens, de 4 à 5 listées par fiche. Par contre leur formulation est brève et aucun renvoi n'est fait vers le dictionnaire interministériel.

Répertoire des métiers du CNFPT

Aucune mention n'est faite par le CNFPT des savoir-être. La spécificité de ce répertoire par rapport à tous les autres est de présenter les savoir-faire avant les connaissances, celles-ci étant dénommées « Savoirs socio-professionnel » et « Savoirs généraux ».

Référentiel des emplois et des compétences de la BnF

Dans le référentiel de la BnF, les compétences relèvent uniquement des connaissances et des savoir-faire.

On observe une très grande lacune concernant le traitement des savoir-être dans les métiers des bibliothèques. Les référentiels qui en font mention sont les plus

¹⁰⁴ DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État* [en ligne]. 2011. [Consulté le 20 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/dico_aout2011.pdf.

récents, ce qui traduit une évolution constatée dans le monde du travail en général et laisse présager d'une meilleure prise en compte à l'avenir.

Et les nouveaux métiers ?

Le traitement de cette question est rapide à réaliser. Seul Référens fait apparaître le métier de « Chargé·e des traitement des données scientifiques », que l'on peut considérer comme un métier assez récent en bibliothèque.

Cette absence de profils que l'on rencontre de plus en plus en bibliothèque peut s'expliquer par le fait que la plupart des référentiels, quand ils adoptent une approche prospective, ne le font qu'à partir des activités déjà constatées et ne considèrent pas réellement l'introduction de nouvelles missions dans les services documentaires.

3. ILS PRÉSENTENT NÉANMOINS UN CERTAIN NOMBRE DE FORCES

Des référentiels qui répondent à de réels besoins

Biais de l'enquête

L'enquête menée en ligne comportait un biais. En effet, elle reposait sur l'hypothèse que les référentiels ne répondaient pas complètement aux besoins. Les questions sur le regard porté par les répondants sur les référentiels métiers étaient orientées dans ce sens. Il leur a été demandé d'émettre des critiques envers les référentiels utilisés et de citer trois qualités d'un référentiel idéal mais pas de s'exprimer sur les aspects qu'ils·elles appréciaient dans les référentiels utilisés. Cette analyse des forces des référentiels métiers est donc incomplète. Nous nous appuyons cependant sur les réponses données dans les champs libres qui permettent de déduire un certain nombre d'éléments ainsi que sur les entretiens qui ont été conduits.

Un large éventail

La force principale des référentiels métiers pour les bibliothèques est celle d'exister et d'exister en nombre. La diversité des outils de description des métiers des bibliothèques, pour imparfaits qu'ils soient, permet aux cadres d'assurer un certain nombre de tâches liées aux ressources humaines, en particulier pour la rédaction des fiches de postes. Chaque utilisateur semble déployer une stratégie qui lui est propre pour tirer le meilleur parti de chaque outil. L'étude assez détaillée que nous venons de mener sur les éléments qui font l'objet d'attentes de la part des managers des bibliothèques nous permettent de mettre en lumière les qualités de chacun.

À chaque référentiel, ses atouts

Bibliofil' : des éléments intéressants mais inaboutis

L'utilisation de Bibliofil' est assez bien partagée. Cela semble essentiellement tenir au fait qu'il est clairement dédié aux métiers des bibliothèques et qu'il était très vraisemblablement pertinent au moment où il a été conçu. Le numérique est, il est vrai assez présent. Par ailleurs, la fiche métier consacré au « Médiateur

II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

documentaire » paraît aujourd'hui assez pertinente au regard des activités d'un agent de catégorie B et C. Mais elle ne semble pas aller jusqu'au bout de la logique d'une médiation spécifique envers des publics variés. Le référentiel met à distance du public les agents de catégorie A, ce qui n'est pas réellement pertinent ni en adéquation avec la réalité. Par ailleurs, pour les catégories A il met en évidence les missions scientifiques des bibliothèques avec la fiche « Expert » et « Chargé de mission », qui ne mentionnent aucune activité liée à l'encadrement de personnel. *Bibliofil'* présente des aspects très positifs mais qui semblent parfois inaboutis.

Référens : récent et riche

En premier lieu, *Référens* est le référentiel le plus récent et c'est une qualité que semblent apprécier les managers. Il est par ailleurs assez élaboré et même s'il ne correspond pas parfaitement à la filière bibliothèque c'est en son sein que l'on trouve le plus grand nombre de métiers qui correspondent à la réalité. Par ailleurs, même si certains en font un défaut, la précision et parfois même la technicité des activités et des compétences qu'il décrit semblent répondre aux besoins des cadres. Il est beaucoup moins général que *Bibliofil'* par exemple.

Référens a aussi le mérite de proposer des pistes de réflexion quant aux perspectives d'évolution des activités liées à chaque métier.

Enfin, une des grandes forces de ce référentiel est qu'il s'adosse et renvoie systématiquement au *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État*, ce qui lui confère une certaine précision et complétude, sans alourdir son utilisation.

Le référentiel des emplois et des compétences de la BnF : très complet

Comme nous l'avons souligné plus haut, ce répertoire est utilisé par un grand nombre de répondants, alors qu'un seul agent exerçant à la BnF a répondu à l'enquête. Il semble être une source d'inspiration pour de nombreux professionnels. Proposant 30 emplois-types relevant du cœur de métier autant que de l'administration ou du management, il semble à même de répondre à une partie des attentes. Par ailleurs sa force est aussi de décrire les métiers hors cœur de métier mais qui agissent sur les missions et les activités des bibliothèques. On appréciera particulièrement le fait que les missions d'encadrement soient traitées à part, même lorsque cela concerne des métiers exercés dans les départements bibliothéconomiques. Enfin l'encadrement transversal est aussi bien pris en charge par ce référentiel.

Le répertoire des métiers du CNFPT : des approches originales

Le CNFPT semble avoir fait un véritable effort pour formaliser des fonctions transversales, qui peuvent être exercées dans différents métiers. En 2013, il publie le *Référentiel des activités et compétences transverses*¹⁰⁵, structuré autour de 15 items dont le management mais aussi la gestion administrative, la veille, la sécurité

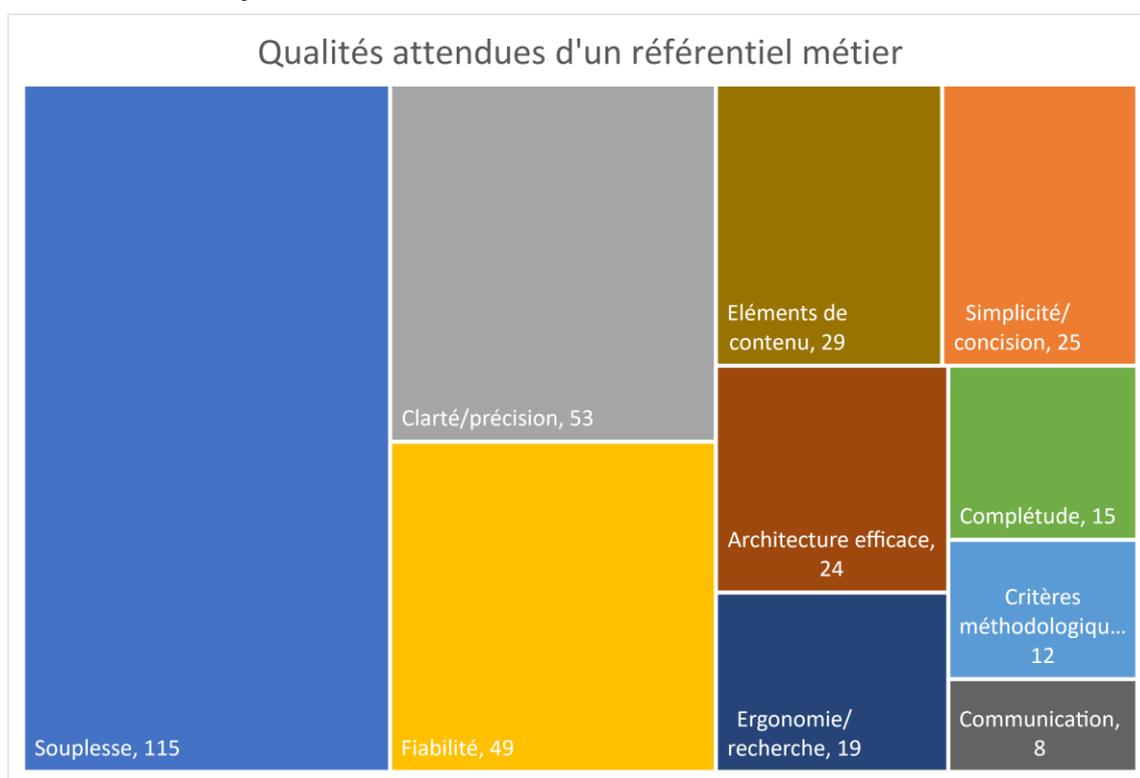
¹⁰⁵ CNFPT. *Référentiel activités/compétences transverses* [en ligne]. 2013. [Consulté le 17 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/referentiel-activitescompetences-transverses/national>.

au travail, l'évaluation, la relation à l'utilisateur... Par ailleurs une réelle démarche prospective sous-tend l'élaboration de ce répertoire, ce qui est assez unique.

4. QUALITÉS ATTENDUES D'UN RÉFÉRENTIEL MÉTIER

Avant de réfléchir sur des méthodologies à mettre en œuvre pour la conception de nouveaux outils de gestion des compétences en bibliothèques, revenons sur la réponse à une question posée dans l'enquête sur l'usage des référentiels métiers afin de mieux cerner les attentes des managers.

La dernière question de l'enquête invitait les répondants à citer trois qualités que devrait posséder le référentiel idéal. Le terme qualité a parfois été interprété assez largement et compris comme « caractéristique ». 143 personnes ont répondu dont des répondants ayant déclaré ne pas utiliser de référentiel. Des qualités sur le contenu même des référentiels (« intégrant les fonctions de management », « incluant les *soft skills* », « proposant des métiers hors profils ») sont citées à 29 reprises et 15 répondants attendent d'un référentiel qu'il soit « complet », « exhaustif ». La qualité qui revient le plus souvent est la souplesse. Le référentiel métier doit être un outil « adaptable », « évolutif », « polyvalent », « flexible », pour 115 répondants. Viennent ensuite des qualités liées à la lisibilité de l'outil. Pour 53 répondants il doit être clair et précis et pour 25 d'entre eux simple et concis. Les répondants expriment également la nécessité de pouvoir se reposer sur un outil fiable, c'est le cas de 49 enquêtés. 43 réponses sont tournées vers des questions de l'architecture de l'outil : « modulable », « organisé par missions » et des questions d'ergonomie : « interrogation multifacettes », « bon moteur de recherche ». La méthodologie d'élaboration du référentiel est évoquée 12 fois : « collaboratif », « participatif », « *bottom-up* ». Enfin 8 répondants soulignent qu'un référentiel doit être connu et faire l'objet d'une bonne communication.



II. Diagnostic de la pertinence des référentiels métiers pour la gestion des compétences

Les référentiels métiers, s'ils ont parfois mauvaise presse auprès des managers des bibliothèques, sont des outils qui présentent un certain nombre d'atouts pour la gestion des compétences. Cependant, ils semblent répondre insuffisamment aux besoins des cadres. La rénovation des référentiels métiers est-elle possible et suffisante pour accompagner les managers dans la gestion des compétences ?

III. PISTES DE RÉFLEXION POUR UNE AUTRE GESTION DES COMPÉTENCES DANS LES BIBLIOTHÈQUES

1. UN CONTEXTE FAVORABLE À UNE RÉNOVATION DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS ?

Des éléments structurels en défaveur d'une évolution des référentiels

La question des statuts

Un responsable de service dans une bibliothèque relatait, lors d'un entretien informel le cas d'un agent qui refusait d'accomplir une tâche car elle n'était pas inscrite dans le référentiel Bibliofil'. Or le référentiel n'a aucune valeur juridique et n'est pas opposable devant la loi. La présentation de REME le précise bien : ce répertoire n'est pas un outil juridique, ce sont les statuts qui priment.

Les emplois de la fonction publique sont effectivement strictement encadrés par les décrets portant statut des différents corps, pour la fonction publique d'État ou des cadres d'emploi pour la fonction publique territoriale. Concernant les bibliothèques les différents décrets correspondant aux métiers des bibliothèques datent de 1988 à 1992. Les missions qu'ils décrivent ne correspondent plus parfaitement avec ce que sont devenues les bibliothèques, ce qui a été souligné de nombreuses fois lors des entretiens menés au cours de cette étude. Cette inadéquation, qui fait écho à celle constatée dans les référentiels métiers, pourrait encourager une rénovation conjointe des deux outils, afin de penser une meilleure articulation.

Mais la réforme des statuts est une question réellement distincte de celle de la rénovation des référentiels métiers et Philippe Marcerou, inspecteur général des bibliothèques, dans l'ouvrage *Les métiers de bibliothèques*¹⁰⁶, affirme que si une telle réforme est souhaitable elle n'est pas encore d'actualité. La réflexion sur la réforme de statuts est complexe. Si Philippe Marcerou défend la conservation de la logique de filières, il reconnaît que cette logique ne doit pas être « enfermante » et nuire à la mobilité des agents. Les statuts, tout en décrivant les missions principales doivent rester suffisamment souples et larges, ce qui semble aller à l'encontre d'une logique qui se dirige vers une personnalisation des administrations. Les référentiels métiers sont un outil pour préciser les missions et les activités et pallier cet aspect général des statuts et ils doivent s'adapter à tous les types de structures.

Il est donc indispensable que, d'une part les statuts, correspondent à une logique de filière, reflétant les missions générales du métier et que les référentiels, bien que plus détaillés sur les activités des bibliothèques soient suffisamment souples pour être applicables à toutes les sortes de structures.

Statuts et référentiels peuvent et doivent cohabiter et être utilisés de façon complémentaire. Une refonte des référentiels n'est pas nuisible à une future réforme

¹⁰⁶ MARCEROU, Philippe. Nouvelles fonctions, nouveaux statuts ? Dans : *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Cercle de la Librairie, 2017, p. 167-178.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

des statuts même si, d'une certaine manière, il est possible qu'elle alimente la réflexion à ce sujet.

Notons par ailleurs que les organisations de représentation du personnel se sont souvent exprimés contre l'établissement des référentiels métiers. Catherine Lancha¹⁰⁷, représentante du SNASUB aux Commissions administratives paritaires (CAPN) des bibliothécaires d'État concède qu'ils sont considérés comme des outils allant à l'encontre des statuts et permettant d'attribuer à des agents des tâches qui ne correspondent pas à leur catégorie. Cette position a été clairement exprimée au moment de l'établissement de 'Bibliofil' car le ministère refusait d'adosser le référentiel aux statuts. Référens, dont la corrélation avec les corps statutaires a été mieux acceptée de la part des syndicats. Cependant Catherine Lancha reconnaît aussi que les éléments statutaires sont dépassés et qu'ils ne répondent plus à la réalité.

L'articulation des référentiels métiers avec les statuts n'est donc pas une évidence et nécessite de mettre en place une démarche de dialogue avec les différents acteurs concernés.

Un pilotage interministériel difficile à imaginer

Une refonte des référentiels métiers des bibliothèques ne pourrait s'envisager sans, *a minima*, le soutien des deux ministères dont dépendent les personnels de bibliothèque, le MESRI et le ministère de la Culture. Or les entretiens menés avec les interlocuteurs des deux ministères¹⁰⁸ révèlent que la refonte des référentiels métiers ne figure pas dans les priorités ni de l'un, ni de l'autre, même si elle apparaîtrait souhaitable.

Au MESRI, le référentiel Référens vient de faire l'objet d'une mise à jour particulièrement complexe. Il doit en effet répondre aux besoins des employeurs universités et aux besoins des employeurs organismes de recherche dont les finalités ne sont pas superposables. La question est d'autant plus cruciale que Référens est un référentiel de recrutement. C'est sur lui que reposent les fiches de postes proposées aux concours, une logique fort différente des concours de la filière bibliothèque. Pour cette raison, il paraît impossible aujourd'hui de mieux intégrer les métiers des bibliothèques dans ce référentiel. Par ailleurs, le MESRI est engagé dans une réflexion sur les référentiels métiers mais pour des fonctions transverses à forte responsabilité, comme celles de directeur·trice général·e des services, directeur·trice des ressources humaines. Intégrer à cette démarche la rédaction d'une fiche correspondant aux fonctions de direction de bibliothèque ou de service documentaire serait une piste intéressante à explorer. Une autre ouverture possible serait la démarche actuelle de mise à jour du RIME et du REME. Participer à cette démarche permettrait de revoir les fiches métiers consacrées aux bibliothèques

Au ministère de la Culture, Emmanuelle Favre admet qu'il est nécessaire d'évaluer les référentiels afin de les rendre plus sincères avec la réalité des bibliothèques aujourd'hui. Par ailleurs, le répertoire des métiers de la culture nécessite une mise à jour car il n'a pas été actualisé en même temps que le RIME.

¹⁰⁷ Entretien mené le 22 août 2018.

¹⁰⁸ Entretien avec Nadine Collineau, sous-directrice de la gestion des carrières, Dominique Bellascain, cheffe du bureau des personnels de bibliothèques, Marie-Josée Maugeais, adjointe au chef de bureau des personnels ITRF et qui a travaillé sur la dernière refonte de Référens et Denis Guillaumin, chargé au sein de la DGRH de l'actualisation du REME et du RIME le 26 juillet 2018 pour le MESRI et entretien avec Valérie Gaye, cheffe du département des ressources et de l'action territoriale - Bureau des moyens et territoires et Emmanuelle Favre, cheffe du bureau de la filière des professionnels des bibliothèques. MCC le 19 juillet 2018

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

La BnF est étroitement associée à cette démarche de mises à jour puisqu'elle est le plus gros employeur de personnels de bibliothèques au sein du ministère. Cependant la BnF gère ses équipes de façon très autonome et les services centraux ont donc rarement à traiter avec les personnels de bibliothèque. Emmanuelle Favre reconnaît enfin qu'elle n'a aucun usage de Bibliofil'.

Des conflits d'usage difficiles à résoudre

Les objectifs assignés aux référentiels et aux répertoires que nous étudions dans ce travail sont assez nombreux et variés : outil pour la GPEC, de recrutement, de communication, etc. Mais peuvent-ils réellement remplir tous ces rôles ? En effet a-t-on les mêmes besoins de description lorsque l'on souhaite encourager des étudiants à passer des concours de la fonction publique que lorsque l'on étudie avec un agent ses possibilités de mobilité ou sa montée en compétences.

Les outils qu'utilisent les managers dans les bibliothèques ne sont pas réellement pensés pour être opérationnels. Rappelons ici les propos de Hugues Bertrand, le directeur du Céreq : la logique des emplois-types n'est pas adaptée à l'encadrement rapproché, elle n'est pas un « outil de pilotage et d'organisation ».

L'approche quant à la rénovation des référentiels ou à la réflexion sur de nouveaux outils doit prendre en compte cette logique d'usages différenciés.

Face à des dynamiques qui semblent propices à une réflexion sur les compétences dans les bibliothèques

Des institutions mouvantes qui amènent le manager à repenser son organisation

Les dynamiques à l'œuvre dans les territoires

Dans les années 1960, le développement de l'urbanisation pousse certaines villes à coopérer, elles se constituent alors en districts. Mais c'est dans les années 90 que la loi va inscrire les principes de la nouvelle conception de l'intercommunalité (lois de 1992, 1995 et 1999). En 2004, la loi relative aux libertés et aux responsabilités locales¹⁰⁹ réorganise le fonctionnement des intercommunalités, puis en 2010¹¹⁰ et en 2014¹¹¹, deux nouvelles lois tentent de clarifier le rôle et les compétences de nouvelles structures territoriales. La dernière loi en date est celle du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite loi NOTRe¹¹² ; elle augmente notamment les seuils

¹⁰⁹ Loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000804607&fastPos=4&fastReqId=1174171857&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>.

¹¹⁰ LOI n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales [en ligne]. 16 décembre 2010. [Consulté le 22 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023239624&fastPos=2&fastReqId=308332860&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>.

¹¹¹ LOI n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles [en ligne]. 27 janvier 2014. [Consulté le 22 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028526298&fastPos=1&fastReqId=824668583&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>.

¹¹² LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République [en ligne]. 7 août 2015. [Consulté le 22 janvier 2019]. Disponible à l'adresse :

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

démographiques des communautés de communes. Le 1^{er} avril 2017, la France compte 9711 EPCI (Établissements publics de coopération intercommunale), sous forme de métropoles, de communautés urbaines, de communautés d'agglomération et de communautés de communes. Les communes se regroupent dans le but de mettre en commun des compétences et donc de mutualiser leurs moyens. La forme de l'EPCI définit le nombre et la nature des compétences que les communes doivent partager obligatoirement. Elles peuvent également décider librement de coopérer sur d'autres compétences, dites compétences facultatives. La lecture publique n'apparaît pas dans les listes de compétences inscrites dans les textes législatifs. Les équipements culturels figurent parmi les compétences que les communautés de communes (les plus petits EPCI) et les communautés d'agglomération (un peu plus grandes) peuvent décider de mettre en commun. Pour les communautés urbaines et les métropoles, parmi les compétences à partager obligatoirement figure le « développement et l'aménagement économique, social et culturel », formulation très générale.

En réalité la réflexion sur l'organisation territoriale de la lecture publique a suivi son propre cours et date des années 1960. Michel Bouvy, de Cambrai, Albert Ronsin de Saint-Dié-des-Vosges et Guy Bodin de Paris imaginent la structure d'un réseau de bibliothèques publiques sur l'ensemble du territoire. Les lois de décentralisation des années 1980 mettront un terme à cette réflexion même si c'est une logique voisine qui est décelable dans l'organisation du réseau aujourd'hui. Depuis les années 1970, les réformes successives des collectivités territoriales ont régulièrement poussé les bibliothèques à se réorganiser. Les Bibliothèques Départementales de Prêt, puis Bibliothèques Départementales sont obligées de se repositionner en permanence et ne sont pas encore tout à fait certaines de leur avenir. En 2016, la bibliothèque départementale des Yvelines disparaît au profit du réseau des bibliothèques municipales¹¹³. La menace qui pèse le plus lourdement aujourd'hui sur l'avenir des bibliothèques départementales réside dans les nouvelles compétences attribuées aux bibliothèques de métropole. Celles-ci, comme c'est le cas dans la métropole lyonnaise ont désormais pour mission de desservir les petites bibliothèques publiques, ce qui a un impact direct sur les activités des bibliothèques départementales. Le rapport de Jean-Luc Gautier-Gentès rendu à la ministre de la Culture, tout en affirmant le rôle essentiel des BD dans les réseaux de lecture publique, en appelle à une évolution indispensable sur les périmètres et la nature de leurs champs d'action¹¹⁴. L'organisation territoriale de la lecture publique ne répond à ce jour à aucun modèle, comme Dominique Lahary le précise dans un article paru dans le numéro BBF de 2017 consacré aux territoires. La compétence « lecture

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030985460&fastPos=1&fastReqId=506662444&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>.

¹¹³ GIRARD, Hélène. Pourquoi la fermeture de la BDP des Yvelines fait débat chez les professionnels. Dans : *La Gazette des Communes* [en ligne]. 2 mai 2016. [Consulté le 18 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lagazettedescommunes.com/440026/pourquoi-la-fermeture-de-la-bdp-des-yvelines-fait-debat-chez-les-professionnels/>.

¹¹⁴ GAUTIER-GENTÈS, Jean-Luc. *Les Bibliothèques départementales de prêt : indispensables autrement* [en ligne]. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques. [S. l.] : [s. n.], 2013. [Consulté le 18 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/74/9/BDP-Rapport-5.12.13_286749.pdf.

publique » n'existant pas dans les textes une infinité de variantes est possible, et laissée au libre choix de l'intercommunalité¹¹⁵.

Les transformations de l'université

Les établissements de l'enseignement supérieur ont également fait l'objet de réformes majeures. Trois lois promulguées entre 2006 et 2013 structurent l'enseignement supérieur et la recherche aujourd'hui : la loi de programme pour la recherche n° 2006-450¹¹⁶, la loi n° 2007-1199 relative aux libertés et responsabilités des universités¹¹⁷, et la loi n° 2013-660 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche¹¹⁸. Parmi les nombreux effets de cet ensemble législatif sur l'organisation et la gestion des universités, nous soulignerons deux d'entre elles : les évolutions de structure des établissements, et la délégation de la gestion de la masse salariale par l'État aux établissements. La loi de programme de la recherche de 2006 facilite la coopération entre les établissements de recherche en créant des PRES, des pôles de recherche et d'enseignement supérieur, associant universités, écoles publiques ou privées, associations et/ou entreprises du secteur privé. La loi de 2013 met fin à ce dispositif et propose aux établissements trois formes de coordination, plus ou moins engageante : la simple association, la création d'une communauté d'universités et d'établissements (COMUE) ou la fusion.

En 2009, les universités strasbourgeoises sont les premières à fusionner, suivies des universités d'Aix-Marseille et Metz/Nancy en 2012 et de Bordeaux en 2014. Tous les ans de nouvelles universités fusionnent avec pour principal objectif d'augmenter la visibilité de leurs résultats de recherche au niveau national, européen et international. Des écoles d'ingénieurs sont parfois associées aux universités. Le paysage n'est à ce jour pas figé et les années à venir continueront de le redessiner.

La plus grande autonomie financière prévue par la loi de 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités a pour principale conséquence de confier aux établissements la gestion de leur masse salariale. Alors qu'auparavant la plupart des crédits alloués aux universités étaient fléchés par l'État, désormais les établissements ont une maîtrise complète de leur budget. Les Conseils d'administration peuvent donc choisir de favoriser une composante ou de privilégier un certain type de personnel.

Les conséquences sur le rôle du/de la directeur·trice de bibliothèque

Ces transformations majeures des paysages institutionnels, si elles ont leur logique propre, ont des conséquences bien réelles sur la gestion du personnel de bibliothèque. Construire des réseaux de coopération dans les bibliothèques territoriales nécessite dans certaines situations de faire travailler ensemble des professionnels travaillant dans des établissements différents sur une logique de

¹¹⁵ LAHARY, Dominique. Les Bibliothèques en pleine réforme territoriale. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. 2017, n° 12. [Consulté le 18 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-12-0052-006>.

¹¹⁶ *Loi n° 2006-450 du 18 avril 2006 de programme pour la recherche* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 18 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000426953&fastPos=1&fastReqId=265186875&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>.

¹¹⁷ *Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités*.

¹¹⁸ *Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche*.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

réseau mais aussi des professionnels des bibliothèques, salariés ou agents de la fonction publique et des bénévoles. La journée d'étude « Hétérogènes, ça vous gêne ? Bibliothèques intercommunales, municipales, associatives, comment travailler ensemble ? » par l'ABF le 17 janvier 2019 proposait une réflexion sur le pilotage et le management de ces nouvelles formes d'associations, nourrie de retours d'expérience et d'échanges autour d'exemples concrets.

À l'université, les directeurs·trices de bibliothèques d'universités fusionnées, ont pour mission de regrouper des équipes provenant d'établissements différents. La création du Grand équipement documentaire sur le campus de Condorcet n'est pas le résultat *stricto sensu* d'une fusion d'université mais constitue un projet de fusion entre plusieurs bibliothèques. Le projet vise à proposer des collections, des espaces et des services à une large communauté de chercheurs en sciences humaines et sociales. Il consiste en grande partie à réunir plus de 50 bibliothèques et fonds documentaires. Pour Marie-Odile Illiano, adjointe au chef de projet, la question des ressources humaines est le point le plus complexe et le plus sensible du projet¹¹⁹. Tout d'abord, l'existant est très éloigné des objectifs du projet quant aux missions et activités, ce qui rend le dialogue avec les différentes équipes complexe. Par ailleurs, le personnel des bibliothèques existantes avant le projet est essentiellement constitué de personnels de la filière ITRF alors que l'équipe projet est composée d'agents de la filière bibliothèque, ce qui peut générer des incompréhensions de part et d'autre dans les discussions, les cultures professionnelles étant parfois assez éloignées.

Cet exemple est une bonne illustration des défis auxquels sont confrontés les managers des bibliothèques aujourd'hui : créer une culture commune à partir de plusieurs cultures d'établissement, harmoniser des dispositions propres à chaque structure quant aux horaires de travail, aux primes, mais également repenser une organisation globale à partir de plusieurs types d'organisation (par exemple, travailler sur un nouvel organigramme à partir d'un organigramme plutôt transversal et d'un organigramme vertical). Souvent le·la directeur·trice n'est pas seul·e pour résoudre ces tensions, notamment sur les questions de rémunération ou de congés mais face à ses équipes il·elle en est le responsable.

La fusion ou l'association de bibliothèques donne souvent l'occasion pour le personnel encadrant de porter un regard neuf et de repenser leur organigramme et de manière plus générale, leur organisation. Même si les obstacles sont nombreux, ce contexte s'avère particulièrement propice au développement d'outils de gestion des compétences.

Des dynamiques budgétaires qui ont des effets à plusieurs niveaux

Cette réflexion sur les organisations est également rendue obligatoire par les nouvelles exigences en matière de budget. Les ressources étant largement tarées, les managers doivent rendre compte à leur tutelle de manière plus précise et parfois plus combative. Dans les bibliothèques universitaires, la loi sur l'autonomie des universités a eu des conséquences importantes dans ce domaine, au-delà des questions de masse salariale. Auparavant les crédits alloués aux bibliothèques universitaires étaient directement attribués par le MESRI. Or avec l'autonomie, les universités décident également aujourd'hui des crédits documentaires. Les

¹¹⁹ Entretien mené le 2 juillet 2018.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

directeurs·trices de bibliothèques sont donc dans l'obligation de défendre leur budget et justifier leurs dépenses. Les collectivités territoriales sont également confrontées à des problématiques de restriction budgétaire en grande partie due à la baisse des dotations de l'État. Alors qu'ils étaient déjà soumis à de forts arbitrages politiques, les cadres des bibliothèques sont aujourd'hui dans obligation de défendre leurs moyens auprès de leurs tutelles.

Par ailleurs, le nouveau régime indemnitaire en vigueur dans la fonction publique d'État a amené à une réflexion sur les emplois dans les bibliothèques. Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel, ou RIFSEEP¹²⁰, est le nouveau dispositif en vigueur dans la fonction publique depuis 2014¹²¹. Sa mise en œuvre s'est déployée sur plusieurs années et les bibliothèques ne sont concernées que depuis juin 2018. Ce régime indemnitaire s'articule en deux parties : l'une dépend du poste de l'agent et des missions qui lui sont confiées, l'autre de son engagement, notion sur laquelle nous ne nous attarderons pas. Le montant de l'indemnité définie par les missions est fixé sur la base d'une cotation des postes déterminée, dans un établissement, à partir d'une cartographie issue d'une concertation nationale. La mise en œuvre récente de ce régime ne permet pas encore d'en analyser les effets.

Notons que les référentiels métiers n'ont pas été utilisés pour établir la cartographie de la filière bibliothèque¹²² et que celle-ci s'est effectuée sur la base d'une discussion entre les services centraux des ministères, les organisations syndicales et des représentants des employeurs, responsables de services documentaires.

Il est intéressant de souligner que la cartographie met en évidence que des fonctions d'encadrement et d'expertise sont reconnues pour tous les corps des catégories C à A.

Vers une meilleure connaissance de l'évolution des activités des agents

Une initiative locale, menée par Médiat, le CRFCB de la région Rhône-Alpes, a ouvert un champ d'étude au niveau national très riche et prometteur.

Muriel Coulon, Odile NGuyen et Claire Toussaint, ont été à l'initiative d'enquêtes sur les activités des personnels des catégories B et C des bibliothèques d'État. Partant du constat que les agents de catégorie C était assez peu nombreux à suivre les formations proposées par le CRFCB, les objectifs des enquêtes menées étaient de connaître les activités de ces personnels afin d'en déduire les compétences requises et adapter l'offre de formation. La première enquête a porté sur les personnels de catégorie C exerçant en région Rhône-Alpes. Une seconde enquête sur les personnels de catégorie B a suivi. Le MESRI a ensuite recommandé que les mêmes enquêtes soient menées au niveau national. Les personnels de bibliothèques

¹²⁰ Circulaire 2018-0126 sur la mise en œuvre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) au bénéfice des corps de la filière bibliothèque. 6 septembre 2018.

¹²¹ Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'Etat [en ligne]. 20 mai 2014. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028965911&fastPos=1&fastReqId=1183633632&categorieLien=id&oldAction=rechTexte>.

¹²² Cf annexe 6

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

territoriales feront l'objet d'une enquête ultérieurement, mais les pilotes de l'enquête considèrent que leurs missions sont très éloignées de celles des bibliothèques universitaires et formuleront de nouvelles questions, plus adéquates. À ce jour, l'enquête sur les catégories C en Rhône-Alpes est terminée, a fait l'objet d'un article paru dans le BBF fin 2017¹²³ et l'enquête nationale sur les B et les C est en cours d'analyse. Les premiers résultats, concernant les catégories B ont été présentés lors d'une des journées DIRBUIST, le vendredi 1^{er} février 2019. L'enquête était constituée de 29 questions « chapeaux » pour une totalité de 273 questions. Les personnels étaient interrogés sur les grands domaines d'activité des bibliothèques (catalogage, formation des usagers, accueil/renseignement, etc.) et sur le rôle qu'ils jouent dans ces domaines. À partir de chaque activité identifiée, par domaine, une cartographie des compétences a été produite. Enfin, un rapprochement a été fait entre les deux enquêtes menées auprès des catégories B et C et les responsables de l'enquête ont mis en lumière les « zones partagées », et les « zones spécifiques ». À ce jour, les premières analyses montrent que les activités assurées par les personnels de catégorie B et C sont plus étendues que ce peuvent le laisser croire les emplois-types présents dans les référentiels métiers. L'enquête fait en particulier apparaître que ces personnels assurent souvent des missions de coordination et de management. Par ailleurs, semble se dessiner un glissement des activités des catégories B vers les personnels de catégorie C. C'est vrai notamment pour des tâches liées au traitement des collections. Si l'équipement, l'estampillage, le rangement des collections représentent encore une partie importante des activités des magasiniers·ères, ils·elles interviennent également dans le processus de signalement pour 48% d'entre eux dans le SIGB et pour 25% directement dans le SUDOC. L'application COLODUS de l'ABES a notamment favorisé l'intervention des magasiniers·ères dans le circuit de signalement grâce à une interface plus simple, qui nécessite moins de savoir-faire techniques. Les magasiniers·ères ont par ailleurs une grande partie de leur temps de travail dévolue au contact avec les usagers : accueil, renseignement mais aussi formation. Ils·elles participent aussi à l'action culturelle et à la communication. Les résultats de cette étude mettent en évidence un décalage total avec les référentiels métiers.

Un autre aspect de l'évolution des activités des personnels de bibliothèque est la tension entre la polyvalence et l'expertise. Certains profils en bibliothèque universitaire tendent à devenir très spécialisés. Dans les nouveaux services à la recherche, les établissements cherchent à recruter des « Chargé·e·s de mission data et science ouverte »¹²⁴ par exemple. À l'inverse, l'étude évoquée ci-dessus montre que les agents assurent plusieurs activités parfois très différentes : signalement et formation des usagers par exemple. Or cette réalité, si elle n'apparaît pas dans les référentiels métiers, doit être prise en compte par les managers dans leur processus de recrutement mais aussi de formation continue.

Cette démarche s'inscrit parfaitement dans un processus d'observation et d'analyse des métiers¹²⁵ qui peut servir de socle à une démarche prospective.

¹²³ COULON, Muriel et TOUSSAINT, Claire. Magasiniers : quelles activités ? *Bulletin des bibliothèques de France*. Décembre 2017, n° 13, p. 54-62.

¹²⁴ Profil de poste proposé au mouvement des conservateurs en février 2019

¹²⁵ Pour un apport théorique et expérimental au sujet de l'observation des métiers, voir : SCOUARNEC, Aline. L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH. *Management Avenir*. 2004, Vol. 1, p. 23-42.

Des modèles extérieurs

Les référentiels à l'étranger

Les référentiels des métiers des bibliothèques existent également à l'étranger. Plusieurs associations ou organismes étrangers ont conçu des outils de description des métiers des bibliothèques dont il pourrait être intéressant de s'inspirer.

- Aux Etats-Unis

Nous avons repéré plusieurs outils aux Etats-Unis. L'Online Computer Library Center (OCLC) a publié en 2014 le *Competency Index for the library field*¹²⁶, actualisant la première version de 2009. Cet outil a été conçu pour permettre aux professionnels de connaître les compétences à acquérir pour travailler dans les bibliothèques et de construire une organisation pertinente. Cet index se veut très généraliste et adaptable à toutes sortes de bibliothèques. L'OCLC met à disposition une version en format modifiable de traitement de texte afin que chacun puisse se réapproprier le document et l'adapter à son contexte. Ce référentiel a été élaboré à partir de 14 référentiels de bibliothèques américaines produits par des associations de bibliothécaires, des bibliothèques universitaires et des bibliothèques publiques. Les compétences sont présentées sous forme de liste, s'ouvrant sur les compétences indispensables, le « cœur de métier » et se poursuivant par grandes thématiques. Il n'y a pas dans ce référentiel de correspondance directe avec des activités ni avec des postes précis.

L'*American Library Association* (ALA) diffuse également de nombreux référentiels de compétence. En premier lieu un référentiel très général¹²⁷ listant les compétences essentielles pour tout bibliothécaire, quelle que soit la nature de l'établissement dans lequel il·elle exerce. Puis certaines divisions de l'ALA ont publié des référentiels dans leur domaine, comme l'*Association for library service to children*¹²⁸ ou l'*Association for Library Collections & Technical Services*¹²⁹ qui publie un référentiel destiné aux bibliothécaires acquéreurs. Ces nombreux référentiels dressent essentiellement des listes de compétences mais, comme pour l'OCLC, n'établissent pas de correspondance avec des postes ou des emplois, ni n'introduit de niveaux de compétences. Ils ne sont par ailleurs, pas du tout interactifs, toujours proposés sous forme de texte.

Enfin, aux Etats-Unis encore, le *Federal Library and Information Center Committee*, aujourd'hui nommé *Fedlink*¹³⁰, a publié en 2011 *Competencies for*

¹²⁶ OCLC. *Competency Index for the Library Field* [en ligne]. 2014. [Consulté le 25 avril 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.webjunction.org/documents/webjunction/Competency_Index_for_the_Library_Field.html.

¹²⁷ AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. *ALA's Core Competences of Librarianship* [en ligne]. 2008. [Consulté le 2 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.ala.org/educationcareers/careers/corecomp/corecompetences>.

¹²⁸ ASSOCIATION FOR LIBRARY SERVICE TO CHILDREN. *Competencies for Librarians Serving Children in Public Libraries* [en ligne]. 2015. [Consulté le 7 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.ala.org/alsc/edcareers/alsccorecomps>.

¹²⁹ ASSOCIATION FOR LIBRARY COLLECTIONS AND TECHNICAL SERVICES et AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. *Core Competencies for Acquisitions Professionals.pdf* [en ligne]. 2018. [Consulté le 7 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://alair.ala.org/bitstream/handle/11213/9058/Core%20Competencies%20for%20Acquisitions%20Professionals.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

¹³⁰ *Fedlink* est un consortium d'agences fédérales américaines qui a pour mission d'acquérir et de partager de la documentation et de former les bibliothécaires fédéraux.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

*federal librarians*¹³¹. Le guide conçu sous le titre *Competencies for Federal librarians* a pour objectif d'évaluer et améliorer les compétences des agents qui travaillent dans des bibliothèques fédérales américaines. Il reprend dans les grands domaines d'activités d'une bibliothèque les compétences requises qu'il classe en trois niveaux : compétences de base, compétences avancées et expertise, ce qui lui confère une dimension un peu plus complexe que les autres référentiels cités ci-dessus.

Les référentiels américains sont plutôt des référentiels de compétence que des référentiels métiers dans le sens où ils n'ont pas vocation à décrire des activités mais uniquement à dresser une liste de compétences indispensables pour exercer dans un secteur d'activités.

- Au Canada

L'Association des bibliothèques de recherche du Canada a publié en 2010 un document intitulé *Compétences fondamentales des bibliothécaires de l'ABRC au XXe siècle*¹³². L'ABRC représente 29 parmi les plus grandes bibliothèques universitaires du Canada et deux bibliothèques fédérales. Sa mission telle qu'elle est décrite sur leur site internet :

*L'ABRC assure un leadership au nom des bibliothèques de recherche du Canada et améliore leur contribution à la recherche et à l'enseignement supérieur. Elle favorise l'efficacité et la pérennité de la création, la diffusion et la préservation de connaissances, ainsi que la mise en œuvre de politiques publiques qui garantissent un accès plus vaste aux résultats de la recherche.*¹³³

Ce document a pour vocation de permettre aux bibliothécaires de se situer professionnellement, d'identifier leurs points forts et leurs lacunes. Il peut être également un outil pour les directeurs·trices pour le recrutement de nouveaux agents ou la formation d'agents en place. Enfin il est un outil de promotion du métier de bibliothécaire exerçant dans une bibliothèque universitaire de recherche intensive. Nous retrouvons la plupart des objectifs également assignés aux référentiels français.

Le guide se présente sous la forme d'une liste de compétences déclinées en grands domaines : connaissances fondamentales, aptitudes interpersonnelles, leadership et gestion, élaboration de collections, culture informationnelle, recherche et contributions à la profession, aptitudes en technologie de l'information.

- Au Royaume-Uni

Le référentiel repéré au Royaume-Uni diffère totalement des précédents. Le *Professional knowledge and skills base*¹³⁴ réalisé par la *Library and information*

¹³¹ LIBRARY OF CONGRESS. *FLICC Competencies for Federal Librarians*. 2011.

¹³² ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES DE RECHERCHE DU CANADA. *Compétences fondamentales des bibliothécaires de l'ABRC au XXIème siècle* [en ligne]. 2010. [Consulté le 7 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.carl-abrc.ca/doc/core_comp_profile-f.pdf.

¹³³ À propos de l'ABRC. Dans : *Association des bibliothèques de recherche du Canada* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 8 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.carl-abrc.ca/fr/a-propos-de-labrc/>.

¹³⁴ CILIP. What is the Professional Knowledge and Skills Base? Dans : *CILIP* [en ligne]. 2017. [Consulté le 7 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://archive.cilip.org.uk/careers/professional-knowledge-skills-base/what-professional-knowledge-skills-base>.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

association (CILIP) au Royaume-Uni est très intéressant à étudier. Cet outil a été élaboré grâce à des entretiens avec des agents, la communauté des bibliothèques et centres d'info-doc, et des organismes de formation.

Selon les objectifs affichés, ce référentiel :

- Précise le spectre des connaissances et compétences attendues en bibliothèque
- Peut être utilisé comme un outil d'auto-évaluation pour se situer dans son parcours professionnel
- Permet de valoriser ses compétences auprès d'un employeur
- Peut être également utilisé comme un cadre de travail pour analyser les compétences, concevoir des plans de formation ou des formations dans le cadre de la formation continue
- Peut servir de base de travail pour la certification professionnelle organisée par le CILIP¹³⁵.

Ce référentiel se matérialise sous une forme originale. Il se présente sous forme de cercle en 5 niveaux :

- Le cœur constitue l'éthique et les valeurs communes aux bibliothécaires.
- Un premier cercle autour regroupe l'expertise professionnelle et les compétences
- Un deuxième cercle pour énumérer plus précisément ce qui relève de l'expertise professionnelle et des compétences générales.
- Les deux cercles extérieurs figurent, pour le plus proche du centre l'environnement des bibliothèques et du monde de l'information et pour celui qui est le plus à l'extérieur l'environnement un peu plus éloigné.

Il est davantage un outil destiné aux personnes qui exercent ou souhaitent exercer dans les bibliothèques qu'un outil de pilotage des ressources humaines ou de gestion des compétences.

Pour accéder à l'outil, il est nécessaire de payer une inscription auprès du CILIP. Malheureusement, il a été impossible de le tester, au vu des conditions imposées¹³⁶. Nous pouvons le regretter car sa forme est réellement différente de ce qui a été observé ailleurs et son caractère interactif mériterait une exploration plus approfondie.

Dans l'univers des archives et de la documentation en France

Dans les métiers de la documentation et des archives, les associations professionnelles ont également travaillé sur des outils de description des métiers. On retrouve très explicitement les métiers des archives dans les référentiels et répertoires cités précédemment : RIME, Référens, Répertoire des métiers du CNFPT, etc. Les métiers de la documentation sont plus difficiles à retrouver car relèvent soit des métiers des bibliothèques soit des activités transverses, comme dans le Répertoire des métiers du CNFPT. Mais il semble intéressant de souligner ici le travail des associations professionnelles, qui ont conçu des outils spécifiques.

L'ADBS est pourvue d'un Observatoire « fonction information » qui réalise une veille sur les métiers de l'information et de la documentation. Cet observatoire a conçu plusieurs outils dont le *Référentiel des métiers et des fonctions de*

¹³⁵ Le CILIP forme et certifie des professionnels de bibliothèques

¹³⁶ Malgré une demande d'accès exceptionnel et limité dans le cadre de mon travail de recherche.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

*l'information-documentation*¹³⁷ publié une première fois en 1993 et dont la dernière version date de 2007. En 2016, un groupe de travail a rendu une étude sur l'évolution de ce référentiel métiers¹³⁸. Cette étude, après avoir dressé un historique des référentiels dans le domaine, tente de donner des éléments sur les évolutions des métiers. Malheureusement, l'association connaît de nombreuses difficultés structurelles qui n'ont pas permis à ce jour de terminer ce travail de mise à jour du référentiel.

L'Association des Archivistes Français (AAF) est également très active sur le terrain de la veille métiers. La version en vigueur du référentiel métiers de l'AAF date de 2016, il s'agit de la deuxième version. Ses objectifs sont explicités en préface :

- Aider les professionnels des ressources humaines à établir des profils de compétences selon leurs besoins
- Aider les archivistes mais aussi les étudiants à se repérer professionnellement
- Communiquer et promouvoir le métier

La première version du référentiel proposait une liste d'activités et de compétences dans laquelle chacun pouvait piocher et combiner selon ses besoins. Cette nouvelle version est plus élaborée et est conçue sous forme de « fiches de poste standard ». L'AAF introduit également dans son référentiel des niveaux de compétences, classées de 0 (aucun) à 4 (expertise).

Enfin, la revue Archimag propose un outil un peu différent qui est un baromètre emploi et compétences. Le baromètre 2017¹³⁹ en est la troisième édition. Il est publié dans un supplément à la revue (en septembre pour la version 2017, en juin pour la version 2016...). Archimag et son partenaire Serda formation¹⁴⁰ ont étudié 915 annonces d'emplois et de stages diffusées en 2016 dans les domaines des archives, des bibliothèques-médiathèques, du *community management*, de la data, de la documentation et de la veille-intelligence économique. Dans l'introduction du premier baromètre en 2015, la rédaction d'Archimag annonce l'objectif de ce travail : « dresser un panorama du marché de l'emploi du management de l'information, de présenter les conditions de recrutement, les secteurs d'activité les plus dynamiques, les compétences recherchées, etc. afin de permettre aux professionnels de mieux se positionner sur le marché. »¹⁴¹. Le baromètre propose des données chiffrées sur l'état du marché de l'emploi dans les domaines listés ci-dessus. Puis pour chacun de ces domaines, sont mis en avant les compétences les plus demandées par les employeurs. Enfin, l'étude se termine par des conseils mais aussi des grandes tendances d'évolution.

¹³⁷ GROUPE RÉFÉRENTIEL MÉTIERS. *Référentiel des métiers et des fonctions de l'information-documentation* [en ligne]. ADBS, 2007. [Consulté le 14 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.adbs.fr/sites/default/files/adbs2007-referentiel-metiers.pdf>.

¹³⁸ DALBIN, Sylvie. *Référentiel Métiers et Compétences : Enjeux en information-documentation* [en ligne]. octobre 2016. [Consulté le 29 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://drive.google.com/file/d/0B530K5-aANOYcW96dFZtTndwaUE/view>.

¹³⁹ ARCHIMAG. *Baromètre 2017 emploi et compétences. Supplément Archimag n°307* [en ligne]. septembre 2017. [Consulté le 16 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.archimag.com/sites/archimag.com/files/private/livres-blancs/pdf/Archimag%20307%20supp.pdf>.

¹⁴⁰ Organisme de formation spécialisée dans la gestion de l'information

¹⁴¹ ARCHIMAG. *Baromètre de l'emploi 2015* [en ligne]. 2015. [Consulté le 16 mai 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.archimag.com/sites/archimag.com/files/adds/Barom%C3%A8tre_Emploi_2015_Final.pdf.

Tous ces exemples étrangers ou issus de métiers connexes au métier de bibliothécaire méritent d'être mieux connus et source d'inspiration pour leurs points forts, dans la perspective d'un chantier de réflexion sur les outils de gestion de compétences en bibliothèque.

Infrastructures métiers assez fortes

Enfin, une autre opportunité au lancement d'un tel chantier est que les professionnels des bibliothèques sont très bien organisés.

Les associations professionnelles

De nombreuses associations professionnelles coexistent et beaucoup d'entre elles mènent un travail de réflexion sur le métier de bibliothécaire. Nous pouvons citer le groupe « Nouveaux professionnels » à l'IFLA, le groupe de travail « *Skills and competencies* » de Liber, la commission métiers de l'ADBU, la commission ressources humaines et formation de l'ABF. Certes à ce jour, hormis l'ADBU, aucun de ces groupes ne travaille en particulier sur les référentiels métiers mais leurs réflexions, leurs modes de travail, font qu'ils ont, tous réunis, une vision assez large du métier de bibliothécaire aujourd'hui. La variété de leurs adhérents et des structures qu'ils représentent ainsi que les pratiques variées de collaboration, de partages et de rencontres qu'elles ont su mettre en place sont autant d'opportunités à saisir.

Les organismes de formation

Un autre point fort de l'organisation du métier est son réseau de centres de formation. L'Enssib et l'Inet prennent en charge la formation initiale des conservateurs d'État, chacun avec leurs points forts respectifs : une expertise et un réseau métier très fort à l'Enssib, une proximité avec les autres corps d'encadrement de la fonction publique territoriale pour l'Inet. L'Enssib propose également de nombreux stages de formation tout au long de la vie pour les cadres des bibliothèques mais également ouverts aux agents des autres catégories. Les CRFCB, constitués en réseau, créés dans les années 1980, sont des centres de formation destinés en priorité aux personnels de catégorie B et C, qui doivent aujourd'hui repenser leurs rôles. Et si Sophie Gonzalès précise qu'à l'origine les CRFCB étaient animés par une vision prospective du métier ils semblent aujourd'hui essentiellement répondre à la demande émanant du terrain¹⁴².

Un certain nombre d'initiatives peuvent néanmoins être soulignées, comme le travail entrepris par Médiat et évoqué ci-dessus mais aussi le travail piloté par Médial pour la certification du bibliothécaire formateur. Ce projet vise à permettre aux bibliothécaires qui assurent des formations dans leurs établissements d'obtenir une certification validant l'acquisition d'un certain nombre de compétences. À terme, l'ensemble de CRFCB pourraient proposer des formations, à travers tout le territoire, conduisant à cette certification.

Pour ce qui concerne la fonction publique territoriale, les formations professionnelles pour les bibliothécaires ne bénéficient pas d'une réelle

¹⁴² Entretien avec Sophie Gonzales, Directrice du CRFCB Bretagne-Pays de Loire – Présidente Association du réseau des CRFCB mené le 12 juin 2018

infrastructure. Le CNFPT se repose essentiellement sur les CRFCB qui répondent à des appels d'offres publiés par les délégations régionales du CNFPT. Les cadres des bibliothèques territoriales peuvent également suivre les stages et journées d'étude proposées par l'Inet et par l'Essib. Cette opportunité peut être vue comme une chance de maintenir un dialogue entre les deux fonctions publiques et une culture commune.

Cette étude des facteurs externes en faveur d'une réflexion sur les outils de gestion des compétences en bibliothèque est plutôt positive. Nombre d'indices semblent indiquer qu'une mise en œuvre d'une telle réflexion est tout à fait possible. Cependant elle ne peut se limiter à une rénovation des référentiels tels qu'ils existent, il serait souhaitable qu'elle s'oriente sur une utilisation spécifique des référentiels et l'élaboration de nouveaux outils de gestion des compétences.

2. S'ORIENTER VERS UNE RÉFLEXION PLUS LARGE SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES

Des cartographies d'emplois et de compétences dans les établissements : une approche locale

Référentiel et cartographie, un dialogue à double-sens

Nous avons mis en lumière qu'une des faiblesses des référentiels existants réside dans leur rigidité. La tradition française de construire des référentiels métiers sur la base d'emplois-types semble aujourd'hui inadaptée à la gestion des ressources humaines. Abandonner le modèle du profil type ou de la fiche métier, sur le modèle des référentiels étrangers cités ci-dessus est une première piste à explorer.

Une alternative, permettant d'ajouter de la complexité dans la représentation du métier, est d'envisager de dresser des cartographies. La cartographie peut être définie comme la « Théorie et technique de l'établissement des cartes géographiques; réalisation des cartes »¹⁴³. Il est difficile de trouver une définition du terme qui ne ressorte pas du domaine de la géographie. Pourtant il est souvent utilisé dans d'autres contextes pour traduire une démarche de représentation d'un phénomène et de ses composantes, même si l'élément de visualisation n'est pas réellement mis en œuvre.

Dans notre champ d'étude nous pouvons mettre en lumière plusieurs initiatives.

Françoise Truffert, lorsqu'elle pilotait la commission métiers de l'ADBU, de septembre 2012 à juin 2015, a été à l'initiative de deux démarches. La première a consisté à identifier les activités exercées dans les bibliothèques universitaires. Pour chaque domaine d'activités identifié (service d'information documentaire, services aux publics, politique documentaire et collections, management, encadrement et pilotage, formation documentaire et communication externe et action culturelle), la commission a dressé des constats sur les activités réellement exercées en bibliothèque, sur les évolutions en cours pour ensuite proposer des pistes

¹⁴³ CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES. Cartographie. Dans : *Ortolang* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/cartographie>.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

d'accompagnement de ces évolutions. L'autre initiative, a été de créer une cartographie des relations de la bibliothèque avec des services connexes, indispensables à son bon fonctionnement¹⁴⁴. Ici, il s'agit bien d'une représentation visuelle qui permet de rendre compte d'une certaine dynamique d'évolution dans le temps tout en matérialisant les degrés d'importance de telle ou telle structure.

L'ADBS a aussi dressé une cartographie visuelle : la cartographie des métiers de la fonction information¹⁴⁵. Ce schéma fournit une représentation des métiers de l'information et des liens qu'ils entretiennent. On y distingue plusieurs grandes familles déclinées en métiers et en métiers connexes. La principale qualité de cette cartographie est de rendre compte de la complexité des métiers qui peuvent entretenir entre eux différents types de liens, un relief que ne mettent pas en lumière des documents de type tableur ou traitement de texte, plus linéaires.

Dans une autre optique, l'Observatoire des emplois et des métiers du CNFPT accompagne les collectivités à l'établissement de cartographies d'emplois et de compétences. En 2014, il a édité un *Guide pour la cartographie des emplois/compétences*¹⁴⁶, dans la dynamique de mise à jour du répertoire des métiers. La cartographie est présentée comme une démarche permettant d'identifier les métiers, les activités et les compétences exercées dans les collectivités. Une telle identification permet ensuite de concevoir les référentiels emplois et compétences. Ici, il ne s'agit pas d'une représentation visuelle.

Une multiplication d'initiatives locales

Comme nous l'avons mentionné plus haut, plusieurs services documentaires universitaires ont établi des cartographies d'emplois, d'activités ou de compétences dans leurs établissements dans un contexte précis.

Un autre type de cartographie a été dressé dans de nombreux SCD. Un directeur de bibliothèque universitaire a d'ailleurs lancé lors des journées DIRBUIST organisées par le MESRI les 31 janvier et 1^{er} février 2019 : « On est tous passés sur le grill de la cartographie dans nos établissements ». Cette remarque a été prononcée à propos du RIFSEEP. Comme nous l'avons déjà précisé afin de permettre aux établissements de déterminer le montant des primes attribuées aux agents, les établissements sont désormais dans l'obligation de coter les postes en fonction d'une cartographie établie au niveau national¹⁴⁷. Cette cartographie est en fait une hiérarchisation des fonctions occupées par corps. Chaque corps est divisé en deux ou trois groupes de fonctions, auxquels sont associés des fonctions types. À partir de cette hiérarchie, chaque établissement doit associer les emplois avec ces sous-groupes. C'est à cette démarche que faisait allusion le directeur de bibliothèque cité ci-dessus.

Enfin, la BnF s'est également engagé dans une démarche de cartographie des emplois et des compétences mais malheureusement, nous n'avons pas eu l'occasion de trouver des interlocuteurs pour en savoir davantage sur ce chantier.

¹⁴⁴ Cf annexe 7

¹⁴⁵ Cf annexe 8

¹⁴⁶ CNFPT. *Guide pour la cartographie des emplois/compétences* [en ligne]. 2014. Disponible à l'adresse : <http://www2.cnfpt.fr/guide-cartographie-emploiscompetences/national>.

¹⁴⁷ Cf Annexe 1 de la *Circulaire 2018-0126 sur la mise en œuvre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) au bénéfice des corps de la filière bibliothèque*. 6 septembre 2018.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

La cartographie est donc une démarche assez répandue aujourd'hui dans les bibliothèques. Cette étape d'identification des emplois et des compétences peut permettre de construire des référentiels métiers, comme le suggère le CNFPT. Elle peut également ressortir d'un autre type de démarche : en s'appuyant sur des référentiels existants, elle dresse une photographie de la réalité d'un métier dans une structure donnée. En recoupant différentes cartographies, il est ainsi possible de proposer une vision du métier plus globale.

Pour une dynamique de montée en compétence individuelle au service de la compétence collective

La montée en compétences des agents

La démarche entreprise en Lorraine, initiée par Mathilde Barthe avait pour objectif notamment d'aider à établir un plan de formation. Rappelons que d'après l'enquête en ligne menée dans le cadre de cette étude, sur les 148 répondants utilisateurs de référentiels métiers, seuls 16 ont déclaré s'en servir pour construire leur plan de formation. Or, un outil de gestion des compétences pourraient être exploité également dans la perspective d'une montée en compétences des agents. Les cartographies dressées dans les établissements permettent d'identifier les activités exercées en bibliothèque. Les établissements ont généralement complété cette identification par une qualification des compétences à mettre en œuvre et même parfois ont introduit une gradation de ces compétences. Cette démarche est particulièrement précieuse pour les entretiens annuels mais aussi pour les recrutements. Elle offre une base de discussion avec l'agent sur l'adéquation entre son niveau de compétence et les compétences attendues pour les activités qu'il exerce et sur des actions de formation à entreprendre pour une améliorer cette adéquation. Par ailleurs, elle permet aussi d'envisager une évolution des agents. Suite à une formation suivie pendant l'année, l'agent aura soit acquis de nouvelles compétences, soit renforcé son niveau de compétence dans un domaine. Un outil de cartographie facile à manier permettrait de repérer rapidement le champ des nouvelles activités possibles pour cet agent, à partir du constat de sa montée en compétences.

Adopter une telle stratégie ouvrirait des perspectives comme l'élaboration de portefeuilles de compétences. Un portefeuille de compétences est un dossier personnel, propre à un individu et qui le suit tout au long de sa vie active. Il permet de rendre compte de l'acquisition de compétences au long d'un parcours professionnel en réunissant tous les documents prouvant les actions menées par l'individu (attestations de formations, de stages, diplômes). Ce type d'outil peut être utile pour toutes les situations où une personne souhaite faire reconnaître ses acquis. Dans la fonction publique cela peut arriver lors de la rédaction d'un dossier de validation des acquis de l'expérience professionnelle pour un concours par exemple. Il peut être aussi utile si un agent souhaite passer un diplôme *via* un dispositif de Validation des acquis de l'expérience¹⁴⁸. Parmi les interlocuteurs rencontrés pour

¹⁴⁸ CENTRE INFO POUR LA DÉLÉGATION GÉNÉRALE À L'EMPLOI ET À LA FORMATION PROFESSIONNELLE (DGEFP) - MINISTÈRE DU TRAVAIL, de l'emploi. Réaliser votre portefeuille de compétences. Dans : *Le portail de la validation des acquis de l'expérience* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.vae.gouv.fr/espace-ressources/fiches-outil/realiser-votre-portefeuille-de.html>. Et si vous passiez au portefeuille de compétences ? Dans : *Apec* [en ligne]. 2010. [Consulté le 11 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cadres.apec.fr/Emploi/Ma-carriere/Tous-nos-conseils/Evolution-professionnelle/Et-si-vous-passiez-au-portefeuille-de-competences>.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

cette étude, certains plaident pour le développement de ce type d'outil, comme Sébastien Lagarde de l'ABF ou Nathalie Berriau de l'ADBS.

Ces actions pourraient aussi permettre d'envisager une gestion collective des compétences en élaborant des plans de compétences.

Pour une montée en compétence collective

Au-delà de la cartographie des activités et des compétences établie dans un établissement à un moment donné, il serait intéressant d'élaborer des cartographies idéales de l'établissement. Ces cartographies représenteraient la liste des compétences à mettre en œuvre pour exercer les missions que s'est fixé un service documentaire. Les projets de service ou d'établissement, pluriannuels peuvent servir de base à l'établissement de telles représentations. Mise en regard des cartographies de l'existant, une démarche de construction d'un plan de compétences au niveau de l'établissement est rendue possible, déclenchant la mise en œuvre d'actions de formation dans les domaines pour lesquels une lacune est constatée. Nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer des managers qui auraient mis en œuvre de tels plans de compétences. Cela ne signifie pas que de telles démarches n'existent pas mais elles ne sont peut-être pas formalisées, ni connues.

Cela semble néanmoins intéressant qu'une telle pratique se développe, à deux titres. Tout d'abord car elle s'inscrit dans les évolutions législatives intervenues au 1^{er} janvier 2019 dans le domaine de la formation professionnelle. En effet l'article L 6312-1 du Code du travail prévoit désormais que :

L'accès des salariés à des actions de formation professionnelle est assuré:

*1° A l'initiative de l'employeur, le cas échéant, dans le cadre d'un plan de développement des compétences*¹⁴⁹

Ce nouveau dispositif place l'employeur en situation de prescripteur de formations, mais il permet aussi, plus que l'ancien plan de formation qu'il remplace, d'envisager un éventail plus large d'actions de formation (formation en présentiel, à distance sous différentes formes). La loi prévoit que les plans de développement des compétences soient établis par l'employeur dans le cadre d'un dialogue avec les représentants du personnel. Cette disposition législative ne s'applique pas à la fonction publique et il ne s'agit pas ici d'en préjuger ni des moyens mis en œuvre ni des effets qu'elle aura sur les dispositifs de formation professionnelle. Mais il paraît intéressant d'envisager que les directions de services documentaires puissent être, dans une logique de dialogue avec l'ensemble des acteurs concernés, force de proposition pour la montée en compétences des agents, dans une logique d'amélioration de la qualité de leur service.

Le deuxième aspect intéressant est que de telles initiatives pourraient s'intégrer dans de nouvelles démarches managériales qui intéressent le monde des bibliothèques, issues du *knowledge management*. Cette notion fait référence à des méthodes et des outils déployés pour identifier les connaissances qui constituent la

¹⁴⁹ *Code du travail*. Dalloz. [S. l.] : [s. n.], 4 février 2019. [Consulté le 11 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://www-dalloz-fr.bcujas-ezp.univ-paris1.fr/documentation/Document?id=CTRA276844&ctxt=0_ciR0MzE9TC4gNjMxMi0xwqdyJGVvPSJDT0RFU19DVFJBIsKneCRzZj1kei1jb2Rlcw==&ctxtl=0_cyRwYWdlTnVtPTHCP3MkdHJpZGF0ZT1GYWxzZcKncyRzb3J0PcKncyRzbE5iUGFnPTIwwqdzJGlzYWJvPVRydWXCp3MkcGFnaW5nPVRYdWXCp3Mkb25nbGV0PcKncyRmcmVlc2NvcGU9RmFsc2XCp3Mkd29JUz1GYWxzZcKncyRicT0=&nrf=0_TGIzdGU=.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

base des organisations, les analyser, les organiser et les partager. C'est dans la deuxième moitié du XXe siècle, que des travaux se développent en vue d'améliorer la gestion des connaissances dans les organisations. Le constat est qu'une organisation fonctionne à partir de connaissances qu'elle accumule dans le temps qu'elle réutilise et qui s'enrichissent en permanence. L'objectif est de rendre les organisations « apprenantes ». Il n'existe pas réellement de socle théorique à la gestion des connaissances mais plutôt des expériences de terrain qui viennent enrichir un éventail de méthodes. Différentes disciplines sont mobilisées pour penser la gestion des connaissances : la théorie des organisations, les sciences cognitives, les sciences de l'information et de la communication.

Les bibliothécaires s'intéressent de plus en plus à cette forme de management. L'existence d'un groupe *knowledge management* à l'IFLA en témoigne¹⁵⁰. Tout d'abord, la gestion des connaissances est une des composantes du cœur de métier : constituer des collections, les conserver, les organiser, les diffuser est la mission première des bibliothèques. Ainsi les bibliothécaires possèdent une réelle expertise dans ce domaine qu'elles peuvent utiliser pour des applications autres que bibliothéconomiques. Adopter les méthodes et les outils du *knowledge management* en bibliothèque peut s'appliquer à différents champs : l'optimisation des processus comme le circuit du document par exemple, la gestion de projet ou encore la gestion des compétences. En effet si on considère les compétences comme le « capital humain » qui constitue les organisations, alors une bonne gestion des compétences permet d'améliorer la connaissance collective et le fonctionnement de ces organisations. « Un système de gestion des compétences, même informel, produit de la connaissance. »¹⁵¹ affirment les auteurs Bernard Sutter et Pierre-Éric Merck, et c'est ce qui pourrait en faire la force.

C'est dans cette optique-là que les managers de bibliothèques doivent aussi être à l'écoute de compétences pas proprement bibliothéconomiques mais qui pourraient être mises au service des missions de la bibliothèque. Prenons l'exemple d'un agent, qui sur son temps personnel, est comédien. Cet agent participe à des formations auprès des usagers dans la bibliothèque où il exerce et ses interventions sont particulièrement appréciées car il possède une certaine aisance orale, il sait poser sa voix, attirer l'attention de son auditoire, énoncer un propos clairement, etc. Une première démarche consiste à proposer à cet agent d'animer un atelier sur le thème de la prestation orale auprès de ses autres collègues formateurs¹⁵². La bibliothèque pourrait aller encore plus loin en reconnaissant que ces qualités d'orateur sont une véritable valeur ajoutée aux actions de formations qu'elle propose à ces étudiants. Considérant possible le départ de cet agent, à l'occasion d'une réussite à un concours ou d'une mobilité, il serait opportun d'envisager de consolider cet atout et d'inclure dans son plan de compétences le projet de former plusieurs membres de l'équipe à l'expression orale.

La gestion des compétences dans un établissement pourrait ainsi s'articuler autour de trois aspects :

¹⁵⁰ About the Knowledge Management Section. Dans : *IFLA* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/about-the-km-section>.

¹⁵¹ SUTTER, Bernard et MERCK, Pierre-Eric. *Gestion des compétences, la grande illusion*. [S. l.] : De Boeck Supérieur, 2009, p. 4. [Consulté le 31 janvier 2019]. ISBN 978-2-8041-5840-8. DOI 10.3917/dbu.merck.2009.01.

¹⁵² Cet exemple, jusqu'à ce stade, est tiré d'une situation vécue par l'auteur.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

- Une cartographie des activités et compétences constatée à un moment donné, en fonction des missions dont elle a la charge. Elle serait matérialisée à partir des entretiens professionnels en s'appuyant sur des documents de référence en matière d'activités et de compétences comme des référentiels.
- Un plan de compétences qui permettrait à la bibliothèque de se projeter dans l'avenir en mettant en lumière les compétences à développer. Il serait établi à partir des projets d'établissements pluriannuels.
- Un système de gestion des compétences individuelles permettant de faire le lien entre les compétences détenues par les agents à un moment donné, en lien avec les activités qu'il exerce, celles qu'il souhaiterait exercer et mettant en lumière des compétences qui pourraient alimenter les futurs projets d'établissement.

Cependant, il semble essentiel de garder à l'esprit qu'un tel système de gestion des compétences est difficile à mettre en place, notamment, comme le soulignent Bernard Sutter et Pierre-Éric Merck car « le « matériau de base » est la matière humaine en situation de travail... ». «La rigueur, l'honnêteté intellectuelle et aussi l'éthique »¹⁵³ sont requis dans une telle démarche, qui doit s'inscrire dans une dynamique de dialogue avec les acteurs concernés.

Ces réflexions sur la gestion des compétences dans les établissements gagneraient à s'appuyer sur une initiative de plus grande ampleur, au niveau national, notamment pour pallier les lacunes des référentiels métiers.

Un Observatoire des métiers pour une réflexion nationale

Créer un observatoire des métiers est une idée défendue par l'Enssib dans son projet d'établissement « Enssib 2020 » rédigé en 2016. Voici comment le projet est formulé :

En lien direct avec l'item précédent [Amélioration de la cartographie nationale des formations en sciences de l'information et des bibliothèques], la création de cet observatoire relève de la volonté affichée par l'Enssib de mieux connaître les emplois liés aux sciences de l'information et des bibliothèques, d'anticiper les besoins en matière de formation, de recherche, d'innovation et d'informer les acteurs concernés. L'observatoire contribuera à inscrire les actions de l'École dans une démarche participative (en étroite collaboration avec son réseau et les réseaux professionnels voisins : archivistes, documentalistes), anticipative et évolutive.

Peu de précisions sont cependant apportées dans le projet d'établissement sur les objectifs et l'organisation de cet observatoire. Un tel dispositif semble néanmoins intéressant à envisager dans la perspective d'une réflexion sur les outils de gestion de compétences pour les bibliothèques.

Les propositions formulées ci-dessous ne s'appuient pas sur un échange avec l'Enssib à ce sujet, ce qui aurait rendu l'exercice moins intéressant. L'idée ici est de prolonger le raisonnement développé dans ce mémoire et de tirer parti des recherches réalisées pour alimenter, si cela est pertinent, la réflexion qui est encore en cours à

¹⁵³ SUTTER, Bernard et MERCK, Pierre-Éric. *Gestion des compétences, la grande illusion*. [S. l.] : De Boeck Supérieur, 2009, p. 4. [Consulté le 31 janvier 2019]. ISBN 978-2-8041-5840-8. DOI 10.3917/dbu.merck.2009.01.

l'Enssib. Dans la suite du propos, nous nommerons cet observatoire, observatoire des métiers des bibliothèques et de la documentation, avant tout pour faciliter la compréhension par le lecteur.

Une démarche prospective à mettre en place

Un observatoire des métiers a pour principale vocation de suivre l'évolution des métiers. C'est ce qu'annonce d'emblée l'Observatoire des évolutions des métiers de l'assurance : « L'Observatoire a pour mission d'informer la profession sur les facteurs susceptibles de faire évoluer les métiers. »¹⁵⁴. C'est aussi une des missions de l'Observatoire des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière : « apprécier l'évolution des métiers, des fonctions et des qualifications, recenser les métiers nouveaux et leurs caractéristiques »¹⁵⁵.

L'étude de l'évolution des métiers s'élabore à partir de plusieurs types de données. Tout d'abord les observatoires des métiers réalisent un travail de veille sur les emplois. L'Observatoire des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière compte parmi ses missions : « suivre l'évolution des emplois dans la fonction publique hospitalière ». L'observatoire mis en place par l'ADBS opère également une veille métiers et emplois¹⁵⁶ et a publié dans ce cadre des études proposant des analyses d'offres d'emploi dans les domaines des sciences de l'information. Cette analyse des emplois, basée sur la récolte de fiches de poste mais aussi d'annonces d'emploi permet de réaliser un état de lieux de l'existant d'une part et de la demande émanant des employeurs d'autre part et d'en faire ressortir d'éventuels écarts.

Une étude sur les facteurs externes complète la démarche prospective. Ces facteurs peuvent être d'ordre technologique, réglementaire, économique, sociétale. L'Observatoire des métiers et des compétences du CNFPT publie des études sectorielles, actualisée tous les 3 ou 4 ans dans lesquelles les facteurs d'évolution tiennent une grande place, à côté de l'analyse de la nature et de la structure des emplois.

Pour récolter ces données, plusieurs méthodes sont mobilisées : enquêtes, groupes de travail, récolte systématique d'offres d'emplois, sollicitation d'experts.

Un observatoire des métiers des bibliothèques et de la documentation pourrait s'inspirer des méthodes de travail des observatoires existant et les mettre en application dès sa création afin de s'inscrire rapidement dans une dynamique prospective.

Selon quelle organisation ?

Si l'on s'intéresse à la structure de ces observatoires, il ne semble pas y avoir de modèle. L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance est une association interprofessionnelle qui compte quelques salariés dont une chargée d'études démographiques. L'Observatoire de la fonction information repose sur

¹⁵⁴ L'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.metiers-assurance.org/>.

¹⁵⁵ L'observatoire des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/L-Observatoire-des-emplois-et-des.html>.

¹⁵⁶ ADBS. L'Observatoire de la fonction Information [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.adbs.fr/lobservatoire-de-fonction-information>.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

l'investissement des bénévoles de l'ADBS. L'Observatoire des métiers et des compétences est un service à part entière du CNFPT qui regroupe 14 personnes et s'appuie sur un réseau de Pôles de compétences basés dans les Inset. Enfin, dans la fonction publique hospitalière les enjeux en terme de GPEC ont conduit à la création de l'observatoire par décret (n°2001-1347 du 28 décembre 2001 qui a ajouté un titre IV au décret du 13 octobre 1988 constitutif du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Hospitalière). Il s'agit là d'un organisme paritaire.

Un observatoire des métiers des bibliothèques s'inscrirait dans un cadre encore différent s'il était piloté par l'Enssib, organisme de formation. Cela lui conférerait une coloration particulière qui pourrait être très intéressante dans le contexte d'un travail approfondi sur les compétences métiers. Un autre pilotage pourrait être envisagé sous la forme d'une structure propre comme une association. Il semble surtout essentiel, quelle que soit la structure porteuse, d'envisager une participation très large d'acteurs de la profession :

- Acteurs de la formation professionnelle, initiale et continue
- Cadres des bibliothèques
- Agents des bibliothèques des filières bibliothèque et ITRF de la fonction publique d'État et culturelle de la fonction publique territoriale
- Associations professionnelles du monde des bibliothèques et du monde des archives et de la documentation
- Ministères de tutelle
- Inspection générale des bibliothèques
- Organisations de représentation du personnel
- CNFPT

Chacun de ces acteurs, comme nous l'avons analysé tout au long de ce travail pourrait apporter son expertise propre pour améliorer l'expertise collective.

Le réseau des CRFCB peut être mis à contribution pour la phase d'observation et d'identification des activités et des compétences, dans le prolongement du travail réalisé par Médiat depuis quelques années pour les catégories B et C. Les ministères de tutelle, MESRI et ministère de la Culture ainsi que l'Inspection générale des bibliothèques seraient invités à participer aux travaux de l'observatoire, car ce sont des acteurs qui ont une vision assez globale du métier (expertise notamment liée aux missions confiées à l'IGB) et sont par ailleurs directement impliqués dans la gestion des ressources humaines (les ministères en terme de carrière, les inspecteurs, plus précisément au moment des recrutements, en tant que présidents de jury). Par ailleurs, associer les organisations représentatives du personnel dès les premiers travaux de l'observatoire s'avère une initiative indispensable afin de permettre un dialogue fluide. L'implication de personnels de toutes les catégories de la filière bibliothèque pour l'État et culturelle pour la fonction publique territoriale mais aussi des personnels issus des filières ITRF et éventuellement administrative permettrait d'obtenir une représentation du « terrain » assez exhaustive. Les associations professionnelles ADBU, ABF mais aussi ADBS et AAF apporterait aux débats et discussions une approche encore différente. Enfin, associer le CNFPT à l'observatoire afin qu'il nourrisse la réflexion grâce à son expérience et l'expertise développée au sein de son propre observatoire des métiers et des compétences s'avère indispensable.

Cette longue énumération d'acteurs pourrait faire craindre par avance un échec en raison de la prévisible lourdeur d'organisation. Or l'action de l'observatoire

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

même si elle s'inscrit dans le temps long, ne doit pas être entravée par une telle lourdeur. Ainsi s'il semble intéressant d'entendre la voix de tous ces acteurs, il faut envisager une organisation à multiples facettes. La réflexion gagnerait à être répartie entre les différents protagonistes sous forme de groupes de travail. Ces groupes de travail pourraient adopter des approches variées : méthodologique, avec des groupes qui se consacraient à réaliser des enquêtes, des entretiens, des recueils de statistiques ou thématique avec un travail sur les domaines d'activités des bibliothèques (services au public, collections, *open science*, etc). Un comité réunissant un représentant de chacun des groupes de travail se réunirait une ou deux par an. Cette esquisse d'organisation reste extrêmement sommaire et il serait nécessaire de l'affiner en confrontant différents points de vue.

Pour quels rendus ?

L'observatoire des métiers des bibliothèques et de la documentation aurait de nombreuses pistes à explorer. Concernant les outils de gestion des compétences en bibliothèques, il pourrait à la fois travailler sur les référentiels métiers et sur la conception de nouveaux outils.

Concernant les référentiels métiers, l'observatoire des métiers des bibliothèques pourrait être une force de proposition pour que soient mieux représentés dans les répertoires ministériels et interministériels, les métiers des bibliothèques dans leur diversité. Ces métiers doivent apparaître plus clairement dans le RIME, pour les conservateurs·trices et les directeurs·trices de bibliothèque, comme le recommandent Pierre Carbonne et Anne Giami¹⁵⁷ d'une part et Olivier Caudron et Joëlle Claud¹⁵⁸ d'autre part, mais pour les autres catégories également, et en refléter la diversité. La mission de l'observatoire serait de rédiger des fiches métiers, qui puissent entrer dans le cadre imposé des référentiels existants tout en tentant d'éviter les écueils évoqués tout au long de ce travail. L'exercice s'avère difficile mais l'objectif est ici essentiellement d'assurer une présence et une reconnaissance des métiers des bibliothèques au sein de la fonction publique auprès des tutelles des bibliothèques : ministères, universités, collectivités. Ces fiches métiers devront être le reflet du dynamisme et de la diversité des métiers, valoriser les compétences propres aux métiers des bibliothèques tout en démontrant qu'elles peuvent être servir des intérêts plus larges. Il ne s'agirait pas ici de donner une image la plus fidèle et la plus exhaustive des activités qui se déroulent en bibliothèque, au risque d'être très rapidement dépassée. Les répertoires ministériels et interministériels doivent être utilisés comme des outils de communication sur le métier bibliothécaire et non pas comme des outils de gestion des compétences pour le manager dans son établissement. L'actualisation de *Bibliofil* pourrait également être inscrite au programme d'un observatoire. Cela nécessiterait cependant d'évaluer l'opportunité, au vu des positions respectives de tous les protagonistes.

Par ailleurs, il serait intéressant que l'observatoire produise des documents s'approchant des baromètres tels qu'ils sont proposés par Archimag afin d'offrir une vision très réaliste de l'état de l'emploi en bibliothèque. L'Enssib est en mesure de

¹⁵⁷ CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques*. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques et de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche. [S. l.] : [s. n.], juillet 2017.

¹⁵⁸ CAUDRON, Olivier et CLAUD, Joëlle. *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités* [en ligne]. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques. [S. l.] : [s. n.], 2018. [Consulté le 24 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2019/61/0/rapport_pilotage_mise_en_ligne_1065610.pdf.

réunir un certain nombre d'éléments pour élaborer ce baromètre, puisqu'elle diffuse elle-même des annonces d'emplois et de stage sur son site internet et qu'elle reçoit tous les ans les profils de postes des élèves conservateurs et des élèves bibliothécaires ainsi que les organigrammes. Les représentants des employeurs pourraient compléter ce recueil pour les autres catégories. Enfin les ministères et l'IGB pourraient apporter des éléments issus du déroulement des concours et des CAPN. Ce baromètre pourrait ainsi fournir une image assez précise de l'état de l'emploi dans les bibliothèques et pourrait également diffuser des informations quant à l'évolution des compétences attendues en bibliothèque. Ces informations alimenteraient à leur tour les réflexions des établissements sur le développement des compétences.

L'observatoire des métiers des bibliothèques et de la documentation représente également une opportunité intéressante pour améliorer et fluidifier les relations entre les services documentaires et les organismes de formation. Ces deux acteurs pourraient y élaborer ensemble des pistes de réflexion pour le développement des compétences dans les établissements documentaires. L'observatoire pourrait aussi soutenir les démarches de certification telle que celle entreprise par Médial pour les bibliothécaires formateurs.

Enfin, dans une perspective, à plus long terme d'une révision générale des statuts, comme l'envisage Philippe Marcerou¹⁵⁹, le travail de discussion, de concertation de l'observatoire des métiers nourrirait sans aucun doute la réflexion. Grâce à ce travail, l'observatoire serait aussi sur ce sujet force de proposition et serait armé pour préparer cette réforme.

Un tel programme de travail est ambitieux et la stratégie à adopter à la création d'un observatoire des métiers sera certainement de lancer les chantiers au fur et à mesure, au risque sinon, d'épuiser les énergies. Le travail de réflexion sur la gestion des compétences pourraient sur certains aspects être pris en charge par deux réseaux particulièrement solides dans le monde des bibliothèques : les associations professionnelles et les organismes de formation.

3. RENFORCER LA CONNAISSANCE DES MANAGERS SUR LES ENJEUX DE LA GESTION DES COMPÉTENCES

Une démarche associative pour favoriser le partage et la collaboration

Le dynamisme des associations professionnelles est une force qu'il serait dommage de ne pas exploiter. L'ADBU, en particulier fait de l'étude des métiers une de ses activités majeures même si ses méthodes de travail et ses objectifs ont évolué à l'occasion de changements de pilotage. L'ABF, par sa commission ressources humaines et formation, semble moins intéressée par le sujet même des métiers, et, comme son intitulé le laisse deviner, s'attache davantage à accompagner ses adhérents sur des questions pratiques de ressources humaines. Les propositions formulées ici correspondent donc davantage aux activités et aux dynamiques de l'ADBU, ce qui ne présume pas du fait qu'une autre association puisse s'en inspirer.

¹⁵⁹ MARCEROU, Philippe. Nouvelles fonctions, nouveaux statuts ? Dans : *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Cercle de la Librairie, 2017, p. 167-178.

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

Nous avons constaté dans cette étude que de nombreux établissements ont lancé localement des chantiers de cartographies et de refonte de leurs fiches de poste. Or aucun des responsables, pilotes de ces projets n'avait réellement connaissance des démarches entreprises dans d'autres bibliothèques, ou alors de façon très partielle. Les contextes et les objectifs étaient certes différents mais le travail de chacun aurait pu très certainement être facilité et enrichi si des échanges avaient été possibles entre les établissements. Caroline Lafon, de Bordeaux soulignait lors de notre entretien, qu'il serait souhaitable que les différentes initiatives soient centralisées et partagées afin de faire profiter au maximum des efforts de chacun. La commission métiers de l'ADBU pourrait être cette structure centralisatrice des différentes initiatives. La plateforme de partage des supports de formation sur une plateforme Zenodo¹⁶⁰ est un exemple inspirant. Cette plateforme lancée à l'occasion des journées nationales des formateurs au début de l'année 2019 propose aux bibliothécaires formateurs de déposer des supports et des méthodes de formation et poursuit les objectifs suivants :

Cette mutualisation des ressources à l'échelle nationale vise :

- *un partage accru des idées et pratiques de formation aux compétences informationnelles dans les bibliothèques de l'enseignement supérieur,*
- *le développement d'un esprit de partage et d'innovation,*
- *un gain de temps dans la préparation des formations.*¹⁶¹

Deux types de documents peuvent être partagés : les fiches de poste et les outils de cartographie. Les fiches de poste sont une réelle préoccupation des managers dans les bibliothèques, nous l'avons souligné à plusieurs reprises. Même si les organisations varient, disposer d'un éventail d'exemples serait un outil très utile. Les fiches de postes, anonymisées, pourraient, le cas échéant, renvoyer à l'organigramme de la structure afin d'en comprendre le positionnement et faciliter les correspondances d'un établissement à un autre. Classées, ou accompagnées de mots-clés correspondant à des grands domaines d'activités, elles seraient facilement identifiées. Un système plus élaboré pourrait permettre une recherche dans le texte intégral des fiches de poste ou encore une recherche par « activités » ou par « compétences ». L'idéal serait d'envisager un outil de construction de fiches de poste à partir d'éléments proposés par les contributeurs. Proposer un accès facilité au dictionnaire interministériel des compétences serait un plus.

Les outils de cartographie pourraient également être diffusés au sein du réseau des professionnels. Les modalités sont peut-être un peu plus complexes que pour les fiches de postes car, en soi, un tableur n'est pas toujours simple à appréhender. L'intérêt de ce partage réside davantage dans l'explication de la démarche et de la méthodologie de travail. Les retours d'expérience de la part des établissements ayant formalisé une cartographie de leurs emplois et de leurs compétences ou encore un dictionnaire de compétences, comme en Lorraine sont envisageables sous plusieurs formes. L'entretien, diffusé ou retranscrit sur internet rendrait compte de la richesse

¹⁶⁰ ADBU *compétences informationnelles* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://zenodo.org/communities/adbu_competencesinformationnelles?page=1&size=20.

¹⁶¹ ALEXANDRE PAILLEY. Partage de matériaux pédagogiques entre formateurs et responsables de formation des usagers dans les bibliothèques de l'ESR. Dans : ADBU [en ligne]. 24 janvier 2019. [Consulté le 21 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://adbu.fr/partage-de-materiaux-pedagogiques-entre-formateurs-et-responsables-de-formation-des-usagers-dans-les-bibliotheques-de-lesr/>.

des démarches entreprises dans les établissements et permettraient au plus grand nombre d'y accéder. Mais la commission métier pourrait également organiser des rencontres, sous formes d'ateliers, ou de *camp*, pratique assez répandue aujourd'hui.

Vers des formations à la gestion des compétences ?

La gestion des compétences est un champ d'étude et de recherche très riche mais qui ne semble pas très connu des managers des bibliothèques. Dans la perspective d'un renforcement des fonctions managériales, les cadres des bibliothèques auraient à gagner à être davantage sensibilisés à ces thématiques d'un point de vue théorique et pratique.

Bref panorama des formations proposées dans le domaine du management

Nous ne procéderons pas à une étude approfondie des catalogues de formation de la fonction publique territoriale et de la fonction publique d'État mais tenterons de mettre en lumière la façon dont la gestion des compétences est aujourd'hui traitée par les organismes qui s'adressent aux bibliothécaires.

Les sites internet des organismes tels que le CNFPT, l'Enssib et les CRFCB proposent tous une recherche dans leur catalogue avec la possibilité de sélectionner une thématique. Le CNFPT, ayant un public beaucoup plus large, offre la possibilité de filtrer par domaines et sous-domaines, ce qui permet, en les croisant de visionner par exemple les formations du domaine « Cultures, archives et documentation » et du sous-domaines « Connaissance des acteur·rice·s, des dispositifs et des politiques de l'action culturelle ». L'Enssib propose une entrée « Piloter – manager » et les CRFCB « Organisation des bibliothèques et management ».

Les formations que l'on trouve sous ces intitulés s'articulent sur trois thématiques : le management abordé de manière très générale, la gestion de situations très précises et l'évaluation des bibliothèques.

Prenons quelques exemples. La formation proposée par le CNFPT intitulée « Le management d'une direction culturelle »¹⁶² se déroule sur trois jours et les objectifs formulés sont :

- Fonctions de la directrice - du directeur de l'action culturelle :
 - développer : maîtrise du cadre normatif des politiques culturelles, du diagnostic à la démarche projet,
 - négocier et coordonner : animation d'une équipe : conseiller, orienter, valoriser, soutenir,
 - administrer : utilisation des moyens d'action financiers, techniques, humains, procédures transversales.
- Organigramme de la direction et structuration des équipements culturels :
 - communication interne et externe,
 - définition des procédures,
 - résolution des problèmes stratégiques ou quotidiens,
 - hiérarchisation des activités

¹⁶² Les catalogues des formation proposée par le CNFPT, par l'Enssib et par es CRFCB sont consultables en ligne sur leurs sites internet

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

Le niveau affiché est « Approfondissement ». Les objectifs semblent cependant très nombreux et le programme ambitieux pour une durée de 3 jours.

À l'Enssib, plusieurs stages offrent l'opportunité aux cadres de renforcer leurs compétences managériales. Certains sont orientés vers un renforcement des compétences comportementales du cadre : « Savoir se positionner et évoluer en tant que cadre de bibliothèque ou de centre documentaire », d'autres proposent un approche « méthodes et outils » : « Encadrer, gérer, motiver une équipe ». Les stages ont une durée de 3 jours environ.

Les CRFCB conçoivent aussi des formations dans le domaine du management. Les stages sont principalement destinés à apporter des éléments sur des situations très précises : « Gestion du stress en bibliothèque » à Médiaquitaine, « Réussir ses entretiens professionnels » à Médiadix et ne s'adressent pas particulièrement aux managers. Néanmoins, Médiadix, le CRFCB d'Ile-de-France, propose un stage, d'une journée qui se veut un moment d'« Analyse de ses pratiques de manager », essentiellement basé sur des échanges.

Les stages sur l'évaluation des bibliothèques ne traitent pas directement des questions liées aux ressources humaines. Ils sont orientés vers les démarches d'évaluation, les mesures d'impact, la communication et la valorisation des résultats de l'évaluation.

Nous pouvons noter que la notion de progression n'est pas réellement prise en compte dans la conception de ces stages. Le manager des bibliothèques pourrait en suivant un stage de 3 jours sur le management d'un service culturel ou documentaire être armé pour l'ensemble de sa carrière professionnelle. L'Enssib propose bien plusieurs approches mais qui sont basées sur des différences méthodologiques et non abordées sous l'angle de la progression et du renforcement des compétences, ce qui semble fort dommage.

Des initiatives intéressantes, à développer et à mettre en valeur

C'est lorsque l'on sort de ces rubriques classiques « Management bibliothèque » que l'on trouve des offres plus variées et plus pointues sur le plan de la gestion des compétences.

Les Inset et l'Inet, proposent une offre de formation en management très riche. Sur le sujet de la gestion des compétences, ils mettent en place de nombreux stages. En voici une liste non exhaustive :

- L'accompagnement du développement des compétences des agents
- Démarche compétences et gestion préventive des ressources humaines
- L'accompagnement des changements organisationnels : mutualisations, redéploiements, reconversions
- La détection et la valorisation des potentiels des agents

Ces stages d'une durée de 2 à 4 jours s'adressent essentiellement à des responsables de ressources humaines, des conseillers en évolution professionnelle, des chargés d'accompagnement de parcours professionnels et le niveau de ces stages relève de l'approfondissement ou de l'expertise.

Quant à l'Enssib, il faut chercher dans les thématiques « Accompagner le changement » pour découvrir un stage comme « Manager l'innovation en bibliothèque ». Parmi les compétences visées décrites pour ce stage, on trouve

III. Pistes de réflexion pour une autre gestion des compétences dans les bibliothèques

« savoir impliquer les équipes et réfléchir aux évolutions en matière de compétences ». Cette formation est cependant adressée aux « Personnels de bibliothèques ayant en charge des projets d'innovation ou souhaitant impulser cette dynamique dans un établissement. » et non pas aux managers.

Les organismes de formation qui destinent leurs stages prioritairement aux cadres ont conscience des évolutions majeures du métier et cela se traduit dans leur offre. « Le positionnement de la directrice ou le directeur des affaires culturelles face aux enjeux de l'intercommunalité » au CNFPT ou encore : « Les BU et leur tutelle dans un contexte de changement : clés pour communiquer, convaincre, agir » sont des exemples illustrant cette prise de conscience. Cependant en matière de ressources humaines, peu de propositions sont formulées et il nous semble qu'une offre reste à développer dans ce domaine pour permettre aux managers d'appréhender de façon plus fine la gestion de leurs équipes et de leur établissement ou service.

Le champ de la gestion des compétences est très large et ne se limite pas aux outils tels que les référentiels métiers. Le dynamisme de la profession dans le domaine des bibliothèques ouvre de grandes opportunités sur l'appropriation de ce champ afin d'accompagner les managers dans le pilotage des ressources humaines.

CONCLUSION

La notion de management appliquée aux organisations publiques est encore récente. Mais les réalités auxquelles celles-ci sont confrontées aujourd'hui, les obligent à adopter un certain nombre de méthodes et d'outils qui ont été éprouvés dans le secteur privé. Même si les différences sont nombreuses entre les deux secteurs : finalités, moyens, contraintes, les cadres publics sont de véritables managers. Ils ont pour mission de mettre en œuvre des méthodes, des outils, des processus, en adéquation avec les moyens qui leur sont alloués pour atteindre un objectif : permettre à leur bibliothèque, leur service documentaire ou leur médiathèque de proposer un service de qualité aux usagers. En tant que manager il intervient dans de nombreux champs : pilotage, gestion financière et budgétaire, évaluation, ressources humaines et il dispose pour l'aider dans ses tâches d'un certain nombre d'outils.

Outils de description des métiers, dans leurs dimensions activités et compétences, les référentiels métiers sont censés remplir de nombreux objectifs dans le domaine de la gestion des ressources humaines et sont donc naturellement un recours pour les managers. Or aujourd'hui il ne sont plus en mesure de répondre aux besoins des encadrants. Tout d'abord, ils reflètent mal la réalité complexe des activités actuelles des bibliothèques. Trop généralistes ou trop spécialisés, ils ne peuvent rendre compte de la diversité de structures et des missions des services documentaires. Mais au-delà du contenu, leur forme et leur conception n'est plus assez dynamique : c'est un outil jugé trop figé, peu à même de répondre à la souplesse de gestion que nécessitent les démarches d'accompagnement au changement que les bibliothèques doivent aujourd'hui adopter.

Afin que les managers des bibliothèques puissent adopter une réelle démarche compétence, vue « comme un choix managérial, comme une volonté de mettre en place une politique de valorisation des compétences passant par une prescription, une évaluation et un développement de compétences »¹⁶³, il est nécessaire d'imaginer de nouveaux dispositifs, à la fois pragmatiques, qui puissent s'adapter à chaque structure et prospectifs qui permettent d'anticiper et d'accompagner le changement en bibliothèque. Pour cela tous les acteurs, qui sont nombreux et très dynamiques, doivent se mobiliser : organismes de formation, associations professionnelles, agents de terrain, tutelles, inspection, qu'ils appartiennent à la fonction publique d'État ou territoriale. Ensemble, participer à un observatoire des métiers des bibliothèques et de la documentation, partager les pratiques déjà en place dans certains établissements, favoriser les échanges, concevoir des formations plus pointues, seraient des moyens d'élaborer un dispositif global de démarche compétence que chaque manager pourra s'approprier. Un tel dispositif, exigeant et novateur permettra aux bibliothécaires de faire valoir une expertise en ce domaine, qui pourra être valorisée auprès des tutelles tout en mettant en lumière les spécificités propres au cœur de métier.

L'étude menée ici mériterait d'être complétée par un travail sur l'appropriation des référentiels par les agents. En effet, un outil de gestion des compétences doit, s'il veut être efficace être également pris en main par les agents qui sont les acteurs

¹⁶³ MASSON, Antoine et PARLIER, Michel. *Les démarches compétence*. Lyon : ANACT, 2004. ISBN 2-913488-19-6.

de leur propre carrière. Un outil qui leur permettrait de se situer professionnellement puis de se projeter serait indispensable.

Enfin, Bernard Sutter met en garde contre une vision qui serait « déshumanisée » de la gestion des compétences. La matière première, c'est l'humain¹⁶⁴ et pour cet auteur, il ne faut pas tomber dans l'illusion de croire qu'élaborer un outil « performant » de gestion des compétences est une fin en soi. La démarche adoptée, quelle qu'elle soit, doit s'ancrer dans une vision du métier et des missions des bibliothèques, sujet cher au cœur des bibliothécaires

¹⁶⁴ SUTTER, Bernard et MERCK, Pierre-Éric. *Gestion des compétences, la grande illusion*. [S. l.] : De Boeck Supérieur, 2009. [Consulté le 31 janvier 2019]. ISBN 978-2-8041-5840-8. DOI 10.3917/dbu.merck.2009.01.

SOURCES

Référentiels des bibliothèques

DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA MODERNISATION ET DE L'ADMINISTRATION DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Bibliofil' : le référentiel de la filière bibliothèque* [en ligne]. 2005. [Consulté le 28 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html>

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *REFERENS : le référentiel 2016 des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur - ESR : enseignementsup-recherche.gouv.fr* [en ligne]. 2016. [Consulté le 17 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid106062/referens-le-referentiel-2016-des-emplois-types-de-la-recherche-et-de-l-enseignement-superieur.html>

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Le Répertoire Interministériel des Métiers de l'État* [en ligne]. 2017. [Consulté le 20 février 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat?PHPSESSID=e42526b8fd5ba47c3f31bddd7a75f047>

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Répertoire des métiers* [en ligne]. 2011. [Consulté le 25 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56838/repertoire-des-metiers-et-des-competences-du-m.e.s.r.i.html>

MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Le répertoire des métiers* [en ligne]. 2012. [Consulté le 7 septembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Emploi-et-formation/Le-repertoire-des-metiers>

CNFPT. *Répertoire des métiers du CNFPT : bibliothèques et centres documentaires* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 30 janvier 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/famille/33?mots_cles=

DIRECTION DÉLÉGUÉE AUX RESSOURCES HUMAINES et BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE. *Référentiel des emplois et des compétences*. 2012

Données chiffrées

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE. *Les ressources humaines - La gouvernance - Rapport d'activité 2017 de la BnF* [en ligne]. 2017. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://webapp.bnf.fr/rapport/gouv_rh.html

DIRECTION DÉLÉGUÉE AUX RESSOURCES HUMAINES et MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Panoramique sur les effectifs de personnels administratifs, techniques, sociaux, de santé et de bibliothèques (BIATSS) engagés dans les missions de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur*. 2016, Vol. 16, p. 9

Les chiffres clés du Budget de l'État. Dans : *Forum de la performance* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/ressources-documentaires/documentation-budgetaire/chiffres-cles-budget-etat>

OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI, DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE et CNFPT. *Suivi des effectifs territoriaux* [en ligne]. [S. l.] : [s. n.], 2017. [Consulté le 6 juin 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/suivi_national_des_effectifs-2014.pdf

Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - édition 2018 [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2018>

BIBLIOGRAPHIE

Le management public

BARTOLI, Annie et BLATRIX, Cécile. *Management dans les organisations publiques: défis et logiques d'action*. 4e édition. Paris : Dunod, 2015. Stratégies et management. ISBN 978-2-10-070795-9

BARTOLI, Annie et CHOMIENNE, Hervé. Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? *Informations sociales*. 2011, Vol. n° 167, n° 5, p. 24-35

CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Paris, France : Éditions du Seuil, 1963

ESPAGNO, Delphine, PENERANDA, Adrien et SCHRAMECK, Olivier. *Fonction(s) publique(s): le défi du changement*. Rennes : Presses de l'École des hautes études en santé publique, 2018. Profession cadre service public. ISBN 978-2-8109-0660-4

FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris, France : Dunod et E. Pinat, 1917

GUILLARD, Valérie et OXIBAR, Bruno. *L'état du management 2018*. Paris : La Découverte, 2018. Repères. ISBN 978-2-7071-9875-4

HAMAYON, André, ISORÉ, Jacques et TESTA, Jean-Pierre. *La boîte à outils du manager de managers*. Malakoff : Dunod, 2018. La boîte à outils. ISBN 978-2-10-077617-7

JULIEN GRESIN, Valérie et MICHAUD, Yves. *Mutation numérique et responsabilité humaine des dirigeants*. Paris : O. Jacob, 2019. Sciences humaines. ISBN 978-2-7381-4548-2

LE CLAINCHE, Michel. Le changement dans la fonction publique de l'État : l'exemple des services déconcentrés. Dans : *Fonction(s) publique(s): le défi du changement*. Rennes : Presses de l'École des hautes études en santé publique, 2018. Profession cadre service public. ISBN 978-2-8109-0660-4

MARTY, Frédéric. Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Dans : SOLIS-POTVIN, Laurence (dir.), *Vers un modèle européen de fonction publique?* [en ligne]. [S. l.] : Bruylant, novembre 2011, p. 193-222. [Consulté le 16 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00641207>

MICHEL, Jean. Le knowledge management, entre effet de mode et (ré)invention de la roue... *Documentaliste-Sciences de l'Information*. 2001, Vol. Vol. 38, n° 3, p. 176-186

MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*. Trad. par Pierre ROMELAER. Paris, France : Eyrolles, 2006. ISBN 978-2-7081-3728-8

MINTZBERG, Henry. *Manager: l'essentiel: ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*. Trad. par Clara TOMASINI. Paris, France : Vuibert, 2014. ISBN 978-2-311-40094-6

NOBILE, Didier et MARIN, Aramis. *Management de la dynamique territoriale*. Nancy : Presses universitaires de Nancy - Éditions universitaires de Lorraine, 2018. Organisations en action. ISBN 978-2-8143-0504-5

PESQUEUX, Yvon. *Le “ nouveau management public ” (ou New Public Management)* [manuscrit en ligne]. 2006. [Consulté le 16 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510878>

ROGNON, Évelyne. *Pourquoi joindre l'inutile au désagréable ? en finir avec le nouveau management public*. Ivry-sur-Seine : les Éditions de l'Atelier, 2018. ISBN 978-2-7082-4578-5

SANTO, Viriato-Manuel et VERRIER, Pierre-Éric. *Le management public*. Paris, France : Presses universitaires de France, impr 2007. ISBN 978-2-13-056368-6

WEBER, Max. *Économie et société. 1, Les catégories de la sociologie*. Trad. par Julien FREUND, Pierre KAMNITZER et Pierre BERTRAND. Paris, France : Pocket, 2015. ISBN 978-2-266-13244-2

Les ressources humaines, la gestion des compétences – Généralités

ALBER, Alex. Les nouveaux fonctionnaires. Dans : *La vie des idées* [en ligne]. 6 février 2018. [Consulté le 6 février 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.laviedesidees.fr/Fonctionnaires-de-carriere.html>

ANTOINE, Mélanie, DEFLANDRE, Dimitri, NAEDENOEN, Frédéric et PICHAULT, Nathalie Renier et François. *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* [S. l.] : De Boeck Supérieur, 2006. [Consulté le 31 janvier 2019]. ISBN 978-2-8041-5199-7. DOI [10.3917/dbu.picha.2006.01](https://doi.org/10.3917/dbu.picha.2006.01)

BOVIS-VLAHOVIC, Camille de et DRESSAYRE, Charlotte. Quand un jeu de cartes favorise l'appropriation d'un référentiel de compétences. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*. Mai 2015, Vol. 17, n° 3, p. 93-101

BOYER, Luc et SCOUARNEC, Aline. *La prospective des métiers*. Cormelles-le-Royal, France : Éditions EMS, Management & société, 2009. ISBN 978-2-84769-104-7

CENTRE INFO POUR LA DÉLÉGATION GÉNÉRALE À L'EMPLOI ET À LA FORMATION PROFESSIONNELLE (DGEFP) - MINISTÈRE DU TRAVAIL, de l'emploi. Réaliser votre portefeuille de compétences. Dans : *Le portail de la validation des acquis de l'expérience* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.vae.gouv.fr/espace-ressources/fiches-outil/realiser-votre-portefeuille-de.html>

CEREQ. *Céreq - Centre d'études et de recherches sur les qualifications* [en ligne]. 1 janvier 1970. [Consulté le 11 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cereq.fr/>

CHANUT, Véronique. *Vol 26/2 | 2008 La gestion publique des ressources humaines en recherche(s)* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 31 janvier 2019]. DOI [10.4000/pmp.1342](https://doi.org/10.4000/pmp.1342)

COLIN, Thierry et GRASSER, Benoît. Les limites de la gestion par les compétences. Dans : *Les relations sociales en entreprise* [en ligne]. [S. l.] : La

Découverte, 2008. [Consulté le 31 janvier 2019]. ISBN 978-2-7071-5312-8. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/les-relations-sociales-en-entreprise-9782707153128-page-316.htm>

DEJOUX, Cécile et DIETRICH, Anne. *Management par les compétences: le cas Manpower*. Paris, France : Pearson éducation, impr 2005. ISBN 978-2-7440-7126-3

DUPUICH, Françoise. L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable. *Gestion 2000*. 2011, Vol. 28, n° 2, p. 107-125

EMPLOI-COLLECTIVITÉS. *Gestion prévisionnelle emploi et compétences - GPEC* [en ligne]. 2018. [Consulté le 6 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.emploi-collectivites.fr/gpec-gpeec-gestion-previsionnelle-emplois-effectifs-competences-fonction-publique-blog-territorial>

Et si vous passiez au portefeuille de compétences ? Dans : *Apec* [en ligne]. 2010. [Consulté le 11 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://cadres.apec.fr/Emploi/Ma-carriere/Tous-nos-conseils/Evolution-professionnelle/Et-si-vous-passiez-au-portefeuille-de-competences>

FOUBERT, Jean-Claude. Le répertoire français des emplois. *Économie et Statistique* [en ligne]. 1976, Vol. 81, p. 105-111. DOI [10.3406/estat.1976.2377](https://doi.org/10.3406/estat.1976.2377)

GRH, innovons ! Actes du 14e Congrès AGRH. Grenoble : Association francophone de gestion des ressources humaines, 2005. ISBN 2-86561-250-3

JOIN LAMBERT, Marie-Thérèse, CATINCHI, Antoine, MAZIÈRES, François de, ESCOFFIER, Anne-Marie, FAVRET, Jean-Marc, ISAMBERT, Jean-Pol et CYROT, Dominique. *La Gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique : constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères*. [S. l.] : Inspection générale des finances / Inspection générale de l'administration, 1996

JOUVENOT, Christian, PARLIER, Michel et ATLAN, Daniel. *Élaborer des référentiels de compétences: principes et méthodes*. Lyon : ANACT, 2005. Compétences. ISBN 978-2-913488-31-1

KERLAN, Françoise. *Guide pour la GPEC: [gestion prévisionnelle des emplois et des compétences]*. Paris : Eyrolles Ed. d'Organisation, 2007. ISBN 978-2-212-53911-0

LABRUFFE, Alain. *60 tableaux de bord pour la gestion des compétences*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2007. Indicateurs & tableaux de bord. ISBN 978-2-12-475541-7

LABRUFFE, Alain. *Management des compétences: construire votre référentiel*. Saint-Denis La Plaine : AFNOR, 2010. ISBN 978-2-12-465259-4

LABRUYÈRE, Chantal, LAGEIX, Marie-Paule, LIAROUTZOS, Olivier, MÉRIOT, Sylvie-Anne, ROUSSEAU, Michel, SULZER, Emmanuel, TEISSIER, Josiane et ULMAN, Anne-Lise. La méthode ETED De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier. *Relief - Échanges du Céreq*. 2006, Vol. 14, p. 88

LE BOTERF, Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives: agir et réussir avec compétence*. 5e édition mise à jour et enrichie. Paris : Eyrolles-Ed. d'Organisation, 2010. Livres outils. ISBN 978-2-212-54658-3

LE BOTERF, Guy. *Ingénierie et évaluation des compétences*. Sixième édition. Paris : Eyrolles Ed. d'Organisation, 2010. Collection Ressources humaines. ISBN 978-2-212-54777-1

LEDOUX, Jean-Pierre. *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: la caisse à outils*. 2e édition. La Plaine Saint-Denis : AFNOR éd, 2012. ISBN 978-2-12-465414-7

Les DRH des universités en quête de souplesse - Educpros [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 3 décembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.letudiant.fr/educpros/actualite/les-drh-des-universites-en-quete-de-souplesse.html>

Les outils de gestion des ressources humaines / Portail de la Fonction publique [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 25 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/outils-de-gestion-des-ressources-humaines>

LEROY, Frédéric. *Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion* [en ligne]. Theses. [S. l.] : HEC PARIS, janvier 2000. [Consulté le 31 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00918756>

LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina. Management des compétences et organisation par projets. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2008, Vol. n°231-232, n° 3, p. 73-83

MASSON, Antoine et PARLIER, Michel. *Les démarches compétence*. Lyon : ANACT, 2004. ISBN 2-913488-19-6

MICHEL, Jean. Le knowledge management, entre effet de mode et (ré)invention de la roue... *Documentaliste-Sciences de l'Information*. 2001, Vol. Vol. 38, n° 3, p. 176-186

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Circulaire sur la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) au plan régional et interministériel* [en ligne]. 2013. [Consulté le 6 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/la-modernisation-de-la-fonction-publique-16>

OBSERVATOIRE DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS DE LA RETRAIT COMPLÉMENTAIRE ET DE LA PRÉVOYANCE. *Glossaire GHR* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://obsmetiers.rcp-pro.fr/fileadmin/observatoire_metiers/documents/Metiers/glossaire_grh.pdf

PERETTI, Jean-Marie. *Ressources humaines*. 16e édition. Paris : Vuibert, 2017. Gestion. ISBN 978-2-311-40440-1

SÉGAL, Élodie. Les « savoir-être », un angle mort des débats sur la compétence. *L'Homme la Société*. 2006, Vol. n° 162, n° 4, p. 97-113

SUTTER, Bernard et MERCK, Pierre-Éric. *Gestion des compétences, la grande illusion*. [S. l.] : De Boeck Supérieur, 2009. [Consulté le 31 janvier 2019]. ISBN 978-2-8041-5840-8. DOI [10.3917/dbu.merck.2009.01](https://doi.org/10.3917/dbu.merck.2009.01)

THEURELLE-STEIN, Delphine et BARTH, Isabelle. Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management Avenir*. 2017, Vol. 95, p. 129-151

WISERSKILLS. Le plan de développement de compétences remplace le plan de formation. Dans : *WiserSKILLS* [en ligne]. 30 avril 2018.

[Consulté le 31 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.wiserskills.com/gpec/plan-developpement-de-competences/>

Bibliothèques : métiers et évolutions

About the Knowledge Management Section. Dans : *IFLA* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 6 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/about-the-km-section>

ADBU. *Activité commission Évolution métiers et compétences 2012-2014* [en ligne]. 2014. [Consulté le 14 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://adbu.fr/activites/evolution-des-metiers-et-des-competences/>

ADBU. *Congrès ADBU 2015 : présentation commission évolution des métiers* [en ligne]. 2016. [Consulté le 16 avril 2018]. Disponible à l'adresse : https://fr.slideshare.net/ADBU_officiel/congres-2015-atelier-commission-metiers-vdef

ALIX, Yves. *Le métier de bibliothécaire*. 12e édition. Paris : Cercle de la librairie, 2010. ISBN 978-2-7654-1155-0

ARÈNES, Cécile, BRUCHET, Marc, DUPUY, Hélène, HAINAUT, Béranger, KALDA, Katrina et LENEUTRE, Anaïs. « Nouveaux métiers » et « nouvelles compétences » en bibliothèque? : le cas des conservateurs entrant dans la profession. *Bibliothèque(s)*. Décembre 2015, n° 81/82, p. 100-102

AROT, Dominique, CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, LECOQ, Benoît et MICOL, Charles. *Quels emplois dans les bibliothèques? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques. [S. 1.] : [s. n.], mars 2013. [Consulté le 9 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf

BELAYCHE, Claudine. Métiers, formations et statuts des personnels des bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France*. 2007, n° 5, p. 21-29

Bibliothèque(s) : Métiers et compétences [en ligne]. Association des bibliothécaires de France, mars 2014. [Consulté le 16 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65139-73-metiers-et-competences.pdf>

BIBLIOTHÈQUE SCIENTIFIQUE NUMÉRIQUE. *Enquête BSN9 « compétences » auprès des segments de la BSN* [en ligne]. 2016. [Consulté le 18 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.bibliothequescientifiquenumerique.fr/enquete-bsn9-competences-aupres-des-segments-de-la-bsn/>

BOUCHAREB, Hind. *La formation continue des personnels de bibliothèque universitaire au numérique : état des lieux et perspectives* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2013. [Consulté le 4 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60354-la-formation-continue-des-personnels-de-bibliotheque-universitaire-au-numerique-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>

BÜRKI, Reine. Éditorial. *Bulletin des bibliothèques de France*. 2017, n° 13, p. 1

CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : Cercle de la librairie, 2014. Collection Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1033-1

CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques*. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques et de l'Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche. [S. l.] : [s. n.], juillet 2017

COULON, Muriel et TOUSSAINT, Claire. Magasiniers : quelles activités ? *Bulletin des bibliothèques de France*. Décembre 2017, n° 13, p. 54-62

DELORME, Silvie. D'autres métiers en bibliothèque universitaire : répondre plus efficacement aux besoins. Dans : *Conduire le changement en bibliothèque: vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2015, p. 63-75. La Boîte à outils, #32

Fin d'un métier (la) ? [en ligne]. Villeurbanne, 2009. [Consulté le 16 janvier 2019]. Rencontres, journées d'étude Enssib. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/48051-fin-d-un-metier-la>

GAILLARD, Catherine. *Les personnels de documentation de la filière ITRF-BAP F-Famille A : situation et perspective dans les établissements d'enseignement supérieur*. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques. [S. l.] : [s. n.], 2009

GARAMBOIS, Marie. *Le métier de bibliothécaire à l'épreuve des stéréotypes : changer d'image, un enjeu pour l'advocacy*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2016

GLEYZE, Alain. Candidats et jurys. À propos des concours des bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France*. 2004, n° 3, p. 64-66

GLEYZE, Alain. Quelles compétences pour les bibliothécaires ? : diversité des fonctions et référentiels. *Documentaliste-Sciences de l'Information* [en ligne]. 2005, Vol. 42, n° 1, p. 22-25. DOI [10.3917/docsi.421.0022](https://doi.org/10.3917/docsi.421.0022)

KOENIG, Marie-Hélène. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Paris : Cercle de la Librairie, 2018. Collection bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1554-1

KUPIEC, Anne. *Premier recensement des métiers des bibliothèques*. Nanterre : Université de Paris X-Médiadix, 1995

MARCEROU, Philippe. Nouvelles fonctions, nouveaux statuts ? Dans : *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Cercle de la Librairie, 2017, p. 167-178

MARCEROU-RAMEL, Nathalie. *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2017. Collection Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1526-8

MAUBENARD, Corinne. *Manager l'hybridité en bibliothèque : le même ou l'autre* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 5 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68117-manager-l-hybridite-en-bibliotheque-le-meme-ou-l-autre.pdf>

PERRAULT, Gaëtane. Diversifier les profils, croiser les compétences. *Bulletin des bibliothèques de France*. 2017, n°13, p. 116-120

PÉRALES, Christophe. *Conduire le changement en bibliothèque: vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2015. La Boîte à outils, #32. ISBN 979-10-91281-17-1

PICHARD, Éric. Manager l'innovation en bibliothèque : espoirs, paradoxe et dépassement. Dans : *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2017, p. 147-155. Collection Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1526-8

RENOULT, Daniel. *La filière bibliothèques de la fonction publique d'État : situation et perspectives*. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques. [S. l.] : [s. n.], 2008

REY, Laurence. *Les nouvelles compétences en bibliothèque: profils de poste et plans de formation des personnels au regard de l'évolution des services*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2010

RINDZUNSKI, Isabelle. *La dynamique du changement en bibliothèque*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2011

ROCHE, Florence et SABY, Frédéric. Perspectives pour l'évolution du métier de bibliothécaire : une identité professionnelle questionnée. *Bulletin des bibliothèques de France*. Juin 2014, n° 2, p. 151-157

ROCHE, Julien. Horizon 2019 : bibliothèques en prospective. *Bulletin des bibliothèques de France*. 2010, n° 2, p. 87-88

SWIATEK, Cécile. Quelles compétences pour les bibliothèques de recherche ? *Bulletin des bibliothèques de France*. Décembre 2017, n° 13, p. 22-35

Outils de description et d'observation des métiers

- **Métiers des bibliothèques**

BÉRARD, Raymond. *Bibliothécaire d'État, bibliothécaire territorial : deux référentiels, un métier ?* 2005, Vol. 5, p. 22-29

CNFPT. Anciennes fiches métiers ne figurant plus au répertoire. Dans : *Le CNFPT* [en ligne]. 2013. [Consulté le 28 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/famille/47>

CNFPT. Fiches prospectives métiers. Dans : *Le CNFPT* [en ligne]. 2013. [Consulté le 23 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/fiches-prospectives-metiers/national>

CNFPT. *Guide pour la cartographie des emplois/compétences* [en ligne]. 2014. Disponible à l'adresse : <http://www2.cnfpt.fr/guide-cartographie-emploiscompetences/national>

CNFPT. *Le référentiel Management/Encadrement* [en ligne]. 2013. [Consulté le 17 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/referentiel-managementencadrement/national>

CNFPT. Les nouvelles fiches métier. Dans : *Le CNFPT* [en ligne]. 2018. [Consulté le 28 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/nouvelles-fiches-metier/national>

CNFPT. *Référentiel activités/compétences transverses* [en ligne]. 2013. [Consulté le 17 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/referentiel-activitescompetences-transverses/national>

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État* [en ligne]. 2011. [Consulté le 20 février 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/dico_aout2011.pdf

MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Référentiels métiers, référentiels de compétences. *Bulletin des bibliothèques de France*. Décembre 2017, n° 13, p. 8-19

TARIN, Laurence. Bibliofil' - Le référentiel de la filière bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France*. 2005, n° 5, p. 24

- **Métiers de la documentation et des archives**

ADBS. *Cartographie ADBS des métiers de la fonction Information* [en ligne]. 2013. [Consulté le 14 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.adbs.fr/sites/default/files/pages/adbs-2013-cartographiemetiers.pdf>

ADBS. *L'Observatoire de la fonction Information* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.adbs.fr/observatoire-de-fonction-information>

ARCHIMAG. *Baromètre 2016 emploi et compétences. Supplément Archimag n°295* [en ligne]. juin 2016. [Consulté le 16 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.archimag.com/sites/archimag.com/files/private/livres-blancs/pdf/295%20supplement%20A4%20web.pdf>

ARCHIMAG. *Baromètre 2017 emploi et compétences. Supplément Archimag n°307* [en ligne]. septembre 2017. [Consulté le 16 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.archimag.com/sites/archimag.com/files/private/livres-blancs/pdf/Archimag%20307%20supp.pdf>

ARCHIMAG. *Baromètre de l'emploi 2015* [en ligne]. 2015. [Consulté le 16 mai 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.archimag.com/sites/archimag.com/files/adds/Barom%C3%A8tre_Emploi_2015_Final.pdf

ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANÇAIS. *Groupe de travail référentiel métier* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.archivistes.org/Groupe-de-travail-referentiel>

ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANÇAIS. *Référentiel métiers et fiches de poste* [en ligne]. 2016. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.archivistes.org/Referentiel-metiers-et-fiches-de-poste>

ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION ET DE LA DOCUMENTATION (dir.). *Référentiel des métiers-types et compétences des professionnels de l'information et documentation*. Nouvelle version révisée. Paris : ADBS éd, 1998. Guide professionnel ADBS, 5. ISBN 978-2-84365-010-9. 0

AUGUSTIN-PRALY, Caroline et PIMENT, Hélène. *Neuf ans d'offres d'emploi pour les professionnels de l'information-documentation en Rhône-Alpes*

[en ligne]. ADBS Rhône-Alpes Lyon, 2012. [Consulté le 13 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61104-neuf-ans-d-offres-d-emploi-pour-les-professionnels-de-l-information-8208-documentation-en-rhone-8208alpes.pdf>

CONSEIL EUROPÉEN DES ASSOCIATIONS DE L'INFORMATION ET DOCUMENTATION (dir.). *Euroreferentiel I&D: référentiel des compétences des professionnels européens de l'information et documentation*. Paris : ADBS, 1999. Guide professionnel ADBS, 7. ISBN 978-2-84365-027-7. 023

DALBIN, Sylvie. *Référentiel Métiers et Compétences : Enjeux en information-documentation* [en ligne]. octobre 2016. [Consulté le 29 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://drive.google.com/file/d/0B530K5-aANOYcW96dFZtTndwaUE/view>

GRUPE RÉFÉRENTIEL MÉTIERS. *Référentiel des métiers et des fonctions de l'information-documentation* [en ligne]. ADBS, 2007. [Consulté le 14 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.adbs.fr/sites/default/files/adbs2007-referentiel-metiers.pdf>

OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI, DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE. *La communication publique territoriale* [en ligne]. Études métiers / Études sectorielles. [S. l.] : [s. n.], septembre 2017. [Consulté le 4 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/13484-etude_sectorielle.pdf

- **Autres métiers**

FAUCHET, Juliette. Nocibé s'est constitué un référentiel de compétences. Dans : *BFM BUSINESS* [en ligne]. 2009. [Consulté le 18 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/nocibe-sest-constitue-un-referentiel-de-competences-404327.html>

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOLIDARITÉS. *Le répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie : fonction publique hospitalière* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOLIDARITÉS. *Lexique - Répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/-Glossaire,12-.html>

MINISTÈRE DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE. *Le référentiel métiers du ministère de l'Alimentation, de l'agriculture et de la pêche* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://metiers.agrocampus-ouest.fr/>

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Référentiel métier de l'enseignant chercheur - Document de travail* [en ligne]. 2018. [Consulté le 11 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.groupejeanpierrevernant.info/DepossessionUniversitaires.pdf>

OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI, DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE. *La communication publique territoriale* [en ligne]. Études métiers / Études sectorielles. [S. l.] : [s. n.], septembre

2017. [Consulté le 4 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/13484-etude_sectorielle.pdf

OBSERVATOIRE DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE. *Nomenclature des métiers de l'assurance* [en ligne]. Fédération Française des Sociétés d'Assurances, mai 2016. [Consulté le 26 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.metiers-assurance.org/pdf2/NOMENCLATURE%20DES%20METIERS%202016.pdf>

L'observatoire des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/L-Observatoire-des-emplois-et-des.html>

• Référentiels étrangers

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. *ALA's Core Competences of Librarianship* [en ligne]. 2008. [Consulté le 2 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.ala.org/educationcareers/careers/corecomp/corecompetences>

ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES DE RECHERCHE DU CANADA. *Compétences fondamentales des bibliothécaires de l'ABRC au XXIème siècle* [en ligne]. 2010. [Consulté le 7 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.carl-abrc.ca/doc/core_comp_profile-f.pdf

ASSOCIATION FOR LIBRARY COLLECTIONS AND TECHNICAL SERVICES et AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. *Core Competencies for Acquisitions Professionals.pdf* [en ligne]. 2018. [Consulté le 7 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://alair.ala.org/bitstream/handle/11213/9058/Core%20Competencies%20for%20Acquisitions%20Professionals.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ASSOCIATION FOR LIBRARY SERVICE TO CHILDREN. *Competencies for Librarians Serving Children in Public Libraries* [en ligne]. 2015. [Consulté le 7 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.ala.org/alsc/edcareers/alsccorecomps>

BUXTORF, Anne-Élisabeth. *Cilip et les bibliothécaires britanniques* [en ligne]. 1 janvier 2009. [Consulté le 7 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-04-0072-014>

CILIP. What is the Professional Knowledge and Skills Base? Dans : *CILIP* [en ligne]. 2017. [Consulté le 7 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://archive.cilip.org.uk/careers/professional-knowledge-skills-base/what-professional-knowledge-skills-base>

CILIP. *Your PKSB WEB* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 8 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://archive.cilip.org.uk/sites/default/files/documents/Your%20PKSB%20WEB.pdf>

LIBRARY LEADERSHIP AND MANAGEMENT ASSOCIATION et AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. *Leadership and Management Competencies* [en ligne]. 2016. [Consulté le 7 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.ala.org/llama/leadership-and-management-competencies>

LIBRARY OF CONGRESS. *FLICC Competencies for Federal Librarians*. 2011

OCLC. *Competency Index for the Library Field* [en ligne]. 2014. [Consulté le 25 avril 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.webjunction.org/documents/webjunction/Competency_Index_for_the_Library_Field.html

Bibliothèques : missions et évolutions

ACCART, Jean-Philippe et DESCHAMPS, Christophe. *La médiation à l'heure du numérique*. Paris : Électre, 2016. Collection Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1505-3

ANJEAUX, Éric et ADBU. *Étude des Indicateurs européens : La situation des bibliothèques universitaires françaises par rapport aux autres pays européens*. [S. l.] : [s. n.], 2016

AROT, Dominique, AZIZA, Emmanuel, BEQUET, Gaëlle, BOUFFANGE, Serge, CALENGE, Bertrand et MELOT, Michel. *Les bibliothèques en France: 1991-1997*. Paris : Cercle de la librairie, 1998. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-0706-5

CARBONE, Pierre. *Les dépenses documentaires des universités* [en ligne]. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques. [S. l.] : [s. n.], 2016. [Consulté le 17 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/66804-les-depenses-documentaires-des-universites.pdf>

CAUDRON, Olivier et CLAUD, Joëlle. *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités* [en ligne]. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques. [S. l.] : [s. n.], 2018. [Consulté le 24 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2019/61/0/rapport_pilotage_mise_en-ligne_1065610.pdf

CAVALIER, François et POULAIN, Martine. *Bibliothèques universitaires: nouveaux horizons*. Paris : Cercle de la librairie, 2015. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1469-8

Contexte et enjeux. Dans : *La Transition bibliographique en France* [en ligne]. 2018. [Consulté le 17 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.transition-bibliographique.fr/enjeux/position-francaise-rda/>

DUJOL, Lionel et MERCIER, Silvère. *Médiation numérique des savoirs: des enjeux aux dispositifs*. Montréal : Les éditions Asted, 2017. ISBN 978-2-923563-44-2

GAUTIER-GENTÈS, Jean-Luc. *Les Bibliothèques départementales de prêt : indispensables autrement* [en ligne]. Rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques. [S. l.] : [s. n.], 2013. [Consulté le 18 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/74/9/BDP-Rapport-5.12.13_286749.pdf

GIRARD, Hélène. Pourquoi la fermeture de la BDP des Yvelines fait débat chez les professionnels. Dans : *La Gazette des Communes* [en ligne]. 2 mai 2016. [Consulté le 18 janvier 2019]. Disponible à l'adresse :

<https://www.lagazettedescommunes.com/440026/pourquoi-la-fermeture-de-la-bdp-des-yvelines-fait-debat-chez-les-professionnels/>

GOLETTO, Véronique. *Pratiques et perceptions de la bibliothèque par les enseignants/es chercheurs/ses* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 28 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68097-pratiques-et-perceptions-de-la-bibliotheque-par-les-enseignants-es-chercheurs-ses.pdf>

LAHARY, Dominique. Les Bibliothèques en pleine réforme territoriale. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne]. 2017, n° 12. [Consulté le 18 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-12-0052-006>

LAHARY, Dominique. Restitution de la journée d'étude ABF du 17 janvier à Mâcon sur les réseaux hétérogènes. Dans : *Bibliothèques en réseau* [en ligne]. 22 janvier 2019. [Consulté le 25 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.bibenreseau.abf.asso.fr/restitution-de-la-journee-detude-abf-du-17-janvier-a-macon-sur-les-reseaux-heterogenes/>

LAMBERT, Anne-Sophie. *Cuisine et bibliothèque* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2017. [Consulté le 7 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67455-cuisine-et-bibliotheque.pdf>

LATOURE, Bruno. Des métiers au service des savoirs. Dans : *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Cercle de la Librairie, 2017, p. 33-41. Collection Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1526-8

LE MONTAGNER, Justine. *Quelle place pour le prêt d'objets en bibliothèque ?* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 7 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68274-quelle-place-pour-le-pret-d-objets-en-bibliotheque.pdf>

MISSIROLI, Bélanda. *Handicap et bibliothèque universitaire : quelle accessibilité pour quel public ?* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 7 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68128-handicap-et-bibliotheque-universitaire-quelle-accessibilite-pour-quel-public.pdf>

ORSENA, Erik et CORBIN, Noël. *Voyage au pays des bibliothèques : lire aujourd'hui, lire demain...* [en ligne]. Rapport ministériel. Paris : Ministère de la Culture, février 2018. [Consulté le 14 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68043-voyage-au-pays-des-bibliotheques-lire-aujourd-hui-lire-demain.pdf>

ROCHE, Florence et SABY, Frédéric. *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2017. Papiers. ISBN 978-2-8218-7839-6

RONY, Timothée. *Le rôle social des bibliothèques universitaires. Etude de cas : l'accueil des demandeurs d'asile ou réfugiés* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 7 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68102-role-social-des-bibliotheques-universitaires-le-etude-de-cas-l-accueil-des-demandeurs-d-asile-ou-refugies.pdf>

ANNEXES

Table des annexes

1. EXEMPLES ET MODÈLES DE FICHES MÉTIERS DES RÉFÉRENTIELS	109
2. QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE SUR L'UTILISATION DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS	121
3. RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE SUR L'UTILISATION DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS	124
4. LISTE DES ENTRETIENS	145
5. FICHE PROSPECTIVE DU CNFPT « AGENT D'ACCUEIL »	147
6. CARTOGRAPHIE RIFSEEP DE LA FILIÈRE BIBLIOTHÈQUE	149
7. CARTOGRAPHIE DES COLLABORATIONS EN BU - ADBU	153
8. CARTOGRAPHIE ADBS DES MÉTIERS DE LA FONCTION INFORMATION	154

1. EXEMPLES ET MODÈLES DE FICHES MÉTIERS DES RÉFÉRENTIELS

RIME – FICHE-TYPE D'EMPLOI-RÉFÉRENCE



5 La fiche-type d'emploi-référence (ER)

INTITULÉ DE L'EMPLOI RÉFÉRENCE Remplir: Chargechargé de...

3 DOMAINE FONCTIONNEL

DÉFINITION SYNTHÉTIQUE
Présentation abrégée de l'ER destinée à expliciter l'intitulé (autres indications de la mission):
à quel sert l'ER, quelle est sa raison d'être ?

ACTIVITÉS PRINCIPALES
Les actions ou opérations permettant de réaliser la mission de l'ER. Sont sélectionnées les activités qui déterminent les spécificités de cet ER. Les activités sont décrites par un groupe nominal commençant par un verbe d'action.

COMPÉTENCES

Savoir-faire	Savoir-être	Connaissances
Savoir-faire nécessaires à l'exercice des activités : savoir-faire techniques qui permettent de traiter l'information, d'agir et de produire, savoir-être relationnels qui favorisent la coopération et le travail d'équipe. Formules avec des verbes d'action à l'infinitif. Cf. Dictionnaire des compétences des métiers de l'État.	Capacités et aptitudes utiles pour se comporter en fonction des attendus du poste : savoir-être conceptuels en lien avec l'accomplissement des tâches, contextualisés en lien avec l'environnement ou une situation engendrant une situation relationnelle axés sur le rapport avec autrui. Cf. Dictionnaire des compétences des métiers de l'État.	Savoirs nécessaires à l'exercice des activités : savoirs généraux relatifs à des grands domaines de connaissances, savoirs professionnels qui renvoient à la connaissance de normes, procédures et règles. Elles s'acquissent par la formation initiale ou continue et par la pratique.

Compétences managériales requises
 Systématiquement Éventuellement Sans objet

Conduire, dans un contexte donné, un groupe de personnes devant atteindre en commun des objectifs, buts, fonctions indépendants du statut et à laquelle appartiennent tous ceux qui ont en charge une équipe. Un ER peut composer l'exercice de cette fonction quelle que soient le lieu et le niveau de pratique (systématiquement, la requérir ponctuellement en fonction de l'organisation éventuellement ou ne jamais l'exercer sans objet).

1^{ère} partie - édition 2017 - 13



INTITULÉ DE L'EMPLOI RÉFÉRENCE **EMPLOI-RÉFÉRENCE**
CODE

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE
Modalités de travail spécifiques à l'ER, ayant trait par exemple au contrat ou aux contraintes rencontrées.

TENDANCES D'ÉVOLUTION

FACTEURS-CLÉS À MOYEN TERME	IMPACT SUR L'EMPLOI-RÉFÉRENCE
Principaux facteurs d'évolution, politiques, réglementaires, socio-économiques, technologiques... à 2-3 ans, qui peuvent avoir une incidence sur l'ER.	Nature de l'évolution que l'ER aura à connaître.

EXEMPLES DE LIBELLÉS D'EMPLOIS-TYPES MINISTÉRIELS ASSOCIÉS

MINISTÈRE/FILÈRE	INTITULÉ DE L'EMPLOI-TYPE
Emplois-types ministériels liés à l'ER concerné et cités à titre d'illustration. Certains filières se structurent en identifiant les métiers spécifiques, ces métiers dits « emplois-filiés » sont également cités.	

14 - Répertoire interministériel des métiers de l'État

REME - STRUCTURE DE LA FICHE MÉTIER



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Présentation du répertoire [5/7]

➤ La structure de la fiche métier

Au sein des familles professionnelles chaque emploi-type est décrit dans une fiche comportant plusieurs rubriques. Le « cœur » de cette fiche est la description des activités exercées et des compétences requises.

Les rubriques suivantes ont donc été retenues pour décrire un emploi-type :

FAMILLE PROFESSIONNELLE

Intitulé de l'emploi-type [Code fiche]

➤ **Définition synthétiques**
Raison d'être (ou finalité) de l'emploi-type, principale contribution aux missions du MEN/JVA et du MESR

SPÉCIALITÉS ÉVENTUELLES
Sur une base d'activités communes, un emploi-type peut comporter plusieurs spécialités se distinguant par des différences de compétences requises

EXEMPLES DE POSTES
Exemples de postes pris en compte au sein de cet emploi-type

CORRESPONDANCES STATUTAIRES
Liste des catégories correspondant à l'emploi-type

CORRESPONDANCE AVEC LE RIME

CORRESPONDANCE AVEC RÉFÉRENS

➤ **ACTIVITÉS PRINCIPALES**
Ensemble cohérent d'actions organisées selon un processus logique observable.
L'activité se distingue de la tâche qui se situe à un niveau plus fin

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE
Modalités de travail (liées, par exemple, au contexte ou contraintes rencontrées), utiles pour fournir une représentation la plus exacte possible de l'emploi-type

EMPLOIS-TYPES DE DÉBOUCHÉS
Liste des emplois-types présentant une proximité de compétence avec l'emploi-type décrit

COMPÉTENCES PRINCIPALES
Compétences à mettre en œuvre pour réaliser les activités. Ces compétences sont décrites selon 3 grandes catégories : les connaissances, les compétences opérationnelles et les compétences comportementales.
Les connaissances correspondent aux grands domaines de savoirs théoriques acquis par l'individu et qui lui seront utiles pour la réalisation concrètes des tâches.
Les compétences opérationnelles correspondent à des capacités éprouvées par la pratique à faire, à réaliser concrètement une tâche.
Les compétences comportementales décrivent les qualités personnelles requises pour exercer l'emploi-type. Elles peuvent être mobilisées en situation personnelle ou professionnelle.
Dans l'approche classique, ces trois types de compétences sont nommés respectivement savoir, savoir-être et savoir-faire.

TENDANCES D'ÉVOLUTION
Facteurs d'évolution à moyen terme et impacts qualitatifs de ces facteurs sur l'emploi-type.

SIRHEN | Répertoire des métiers - juin 2011

[Répertoire des métiers - novembre 2011]

BIBLIOFIL' – EXEMPLE D'UNE FICHE EMPLOI-TYPE : EXPERT

3 expert

mission

L'expert met ses compétences scientifiques reconnues par la communauté nationale et internationale au service de la profession, en particulier dans les domaines de la conservation et de la valorisation des collections ou dans les sciences de la documentation et de l'information. Il diffuse son expertise auprès d'un réseau de partenaires, de pairs et de responsables d'enseignement et de recherche.

Son action s'inscrit généralement dans le cadre d'une politique documentaire nationale. Elle participe à l'organisation et à la diffusion des savoirs en concertation avec la communauté scientifique.

Il exerce une mission de conseil et d'expertise dans les domaines relevant de son domaine d'excellence.

Il joue également un rôle d'encadrement de travaux scientifiques.

environnement

L'expert exerce ses fonctions dans un grand établissement ou un service spécialisé, dans une direction de ministère ou un service déconcentré de l'Etat, dans un organisme de formation.

activités principales

Trois profils d'expert différents ont été identifiés. Ils correspondent à trois dominantes : collections, information bibliographique, activités de recherche et transfert des savoirs.

Dominante : Collections

NB : Les collections sont de nature encyclopédique et couvrent de très nombreux domaines : langues, périodes, types de documents, disciplines, etc.

■ Constituer et enrichir des collections

- Constituer des ensembles documentaires uniques constitués de pièces remarquables, par leur provenance, leur rareté, leur originalité, leur représentativité, etc.
- Enrichir les collections grâce à plusieurs sources : achats courants et rétrospectifs, soutenus le cas échéant par des crédits exceptionnels ou d'autres concours, dépôt légal, dons ou legs, donations
- Compléter les collections par des acquisitions auprès de libraires ou de fournisseurs spécialisés ou en ventes publiques. Suivre les évolutions de ce secteur
- Préempter en vente publique au nom de l'Etat au bénéfice d'un établissement patrimonial

■ **Classer et organiser des fonds**

- Trier, effectuer un travail de recherche et de classement pour organiser les fonds recueillis

■ **Signaler et cataloguer des fonds ou des collections**

- Constituer et mettre à jour des catalogues, inventaires et autres instruments au service de la recherche
- Produire des notices exhaustives et de niveau scientifique
- Participer à des projets de répertoires nationaux ou internationaux dans le domaine d'expertise (exemple : manuscrits littéraires français du XX^e siècle), sur différents supports, y compris bases de données consultables à distance
- Produire bibliographies et études concernant la collection

■ **Valoriser des fonds ou des collections**

- Organiser régulièrement des expositions, faisant l'objet de catalogues
- Participer aux expositions organisées par d'autres institutions, tant en France qu'à l'étranger, (expertise scientifique, participation aux catalogues et prêts d'œuvres)
- Faire connaître les collections en rédigeant des articles de synthèse pour des revues, en collaborant aux éditions scientifiques et en participant à des colloques

■ **Mettre les collections à disposition du public**

- Communiquer sur place (les collections patrimoniales nécessitent des modes de consultation particuliers, pour tenir compte de leur valeur, de leur rareté et de la fragilité éventuelle de leurs supports)
- Convoyer des pièces pour des expositions extérieures
- Constituer des collections de substitution (reprographie, numérisation)
- Acquérir les appareils critiques et la documentation de référence pour faciliter la compréhension des collections

■ **Conserver les collections**

- Mettre en œuvre une politique de conservation préventive et curative des collections
- Mettre en place les procédures et faire réaliser les inventaires et récolements
- Mettre en place un plan d'urgence des collections en cas de sinistre et le mettre à jour
- Assurer la sûreté des collections contre les vols et dégradations
- Superviser les équipes des ateliers et laboratoires
- Gérer des contrats de sous-traitance pour certaines opérations
- Assurer l'archivage à long terme des ressources électroniques

Dominante : Information bibliographique

■ **Promouvoir l'information bibliographique et le traitement documentaire**

- Participer au développement des normes et formats bibliographiques au plan national et international, et à l'échange de données bibliographiques pour un accès universel aux publications, quel que soit leur support, et aux ressources électroniques
- Prendre en compte les ressources électroniques dans le domaine de la description bibliographique
- Participer aux travaux relatifs à l'évolution de l'information bibliographique en terme de contenu, de présentation, de production, de diffusion et de conservation, au plan national et international
- Participer aux travaux relatifs à l'évolution des langages documentaires, des classifications, indexations et numérotations, au plan national et international
- Assurer la représentation française dans des instances internationales pour les questions liées au traitement documentaire

Dominante : Activité de recherche et transfert des savoirs

- Assurer un enseignement de niveau universitaire dans des institutions spécialisées et à l'Université
- Concevoir, diriger et publier des ouvrages de recherche dans différents domaines d'expertise du métier de bibliothécaire
- Concevoir et organiser des stages de spécialisation pour des professionnels français et étrangers
- Réaliser des expertises scientifiques dans différents domaines (patrimoine...)
- Transmettre et diffuser les avancées scientifiques (publications, communications lors de congrès scientifiques), assurer le commissariat scientifique de colloques spécialisés
- Participer à des programmes de recherche
- Diriger et encadrer des travaux de recherche


activités associées

- Participer aux procédures de recrutement des personnels au niveau national et au niveau local
- Préparer et animer des séquences de formation professionnelle


compétences
■ Connaissances scientifiques et techniques relatives à l'activité des bibliothèques

- Édition, librairie et fournisseurs d'informations
- Collections, documents et ressources électroniques : accès, politique documentaire, mise en valeur, conservation, archivage et droits afférents
- Histoire du livre, conservation et mise en valeur des documents anciens, rares et précieux
- Sociologie des publics et services aux publics
- Traitement de l'information et systèmes d'information, technologie de l'internet, publications électroniques
- Principes de construction et d'aménagement de l'espace spécifiques aux bibliothèques

■ Connaissances sur l'environnement professionnel, administratif et réglementaire

- Missions et fonctions des bibliothèques
- Politiques publiques relatives à l'action culturelle, au développement scientifique et à la formation
- Cadre institutionnel, juridique et administratif de la bibliothèque
- Principes et règles de la comptabilité et des finances publiques
- Principes et règles applicables aux différentes catégories de personnels qui travaillent en bibliothèque
- Règles de sécurité applicables au sein du bâtiment

■ Savoir-faire opérationnels

- Développer des compétences spécifiques dans son domaine d'excellence
- Préparer et organiser une communication structurée pour des publics de professionnels en France et à l'étranger
- Maîtriser les méthodes d'ingénierie de formation

RÉFÉRENS – EXEMPLE D’UNE FICHE MÉTIER : TECHNICIEN·E D’INFORMATION DOCUMENTAIRE ET DE COLLECTIONS PATRIMONIALES

BAP F « Culture, Communication, Production et diffusion des savoirs » - Information scientifique et technique, documentation et collections patrimoniales - TECH F4A41 - Technicien-ne d'information documentaire et de collections patrimoniales

<p>Mission</p> <p>Contribuer au traitement, à la gestion, à la conservation des documents, des objets ou des spécimens de collection et à la diffusion de l'information issue du service</p>	
<p>Famille d'activité professionnelle</p> <p>Information scientifique et technique, documentation et collections patrimoniales</p>	<p>Correspondance statutaire</p> <p>Technicien</p>
<p>Famille d'activité professionnelle REME</p> <p>Bibliothèques, documentation, archives et musées</p>	<p>Emploi-type de rattachement REME</p> <p>Gestionnaire de collections (bibliothèques, documentation, archives, musées)</p>
<p>Activités principales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saisir, mettre à jour et sauvegarder les données de catalogue (ou métadonnées) ou d'inventaire ▪ Accueillir, orienter et renseigner les utilisateurs, y compris à distance ou vers d'autres sources documentaires ▪ Assurer des recherches courantes de documents, objets ou spécimens de collection ▪ Assurer les opérations courantes de prêt et tout type de fourniture électronique des documents ; gérer les entrées et sorties de documents, objets ou spécimens de collection ▪ Contrôler et assurer les bonnes conditions de conservation des locaux et des documents, objets ou spécimens ▪ Assurer la numérisation des documents, objets ou spécimens de collection et le stockage des informations produites ▪ Collecter les données des indicateurs d'activité ▪ Participer à l'alimentation de sites web, d'archives ouvertes disciplinaires et/ou institutionnelle et de plateformes documentaires ▪ Participer à la création des produits documentaires pour valoriser les collections ▪ Participer aux formations relatives au domaine 	
<p>Conditions particulières d'exercice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabilité éventuelle des horaires de travail, selon périodes d'ouverture au public 	
<p>Compétences principales</p> <p>Connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Techniques de documentation (connaissance approfondie) ▪ Muséologie ▪ Muséeographie ▪ Bibliothéconomie ▪ Culture du domaine (connaissance générale) ▪ Cadre légal et déontologique ▪ Techniques du domaine ▪ Environnement et réseaux professionnels ▪ Langue anglaise : B1 (cadre européen commun de référence pour les langues) <p>Compétences opérationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appliquer les techniques de conservation (conditionnement des documents physiques, train de reliure, préparations de spécimens...) ▪ Utiliser les logiciels spécifiques à l'activité ▪ Appliquer les règles de sécurité en matière d'accueil des publics (étudiants, visiteurs...) ▪ Savoir rendre compte ▪ Rédiger des contenus adaptés aux publics ▪ Identifier les bonnes sources ▪ Travailler en équipe ▪ Mettre en œuvre des procédures et des règles ▪ Savoir planifier et respecter des délais <p>Compétences comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rigueur / fiabilité ▪ Sens relationnel ▪ Capacité d'écoute <p>Diplôme réglementaire exigé - Formation professionnelle si souhaitable</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baccalauréat ▪ Domaine de formation souhaitée : formation dans le domaine de la conservation préventive et la gestion des collections, des archives ou expérience équivalente <p>Tendances d'évolution</p> <p>Facteurs d'évolution à moyen terme</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de la consultation et la gestion des collections grâce aux technologies du numérique et le libre accès à l'information ▪ Evolution des besoins et comportements des usagers <p>Impacts sur l'emploi-type (qualitatif)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Polyvalence dans les activités de professionnel de l'IST ▪ Adaptation constante aux outils et aux nouvelles demandes des usagers ▪ Modification des pratiques professionnelles ▪ Nouveau rôle de médiateur de l'information 	
<p>Ancien code de l'emploi-type REFERENS</p> <p>F4A21</p>	<p>Ancien intitulé de l'emploi-type REFERENS</p> <p>Technicien d'information documentaire et de collections patrimoniales</p>



http://referens.esr.gouv.fr/pages/fiche_emploi_type_referens_iii_tiff?refine_referens_id=F4A41

RÉPERTOIRE DES MÉTIERS DU CNFPT – EXEMPLE D’UNE FICHE

MÉTIER : BIBLIOTHÉCAIRE

MÉTIER

>

BIBLIOTHÉCAIRE

Correspondance ROME E/M K1 601 Gestion de l'information et de la documentation

Correspondance RIME E/M FPECUL11 Chargé de collections ou de fonds patrimoniaux

BIBLIOTHÉCAIRE

MÉTIER	
Définition	Sélectionne et enrichit les ressources documentaires dans le cadre du projet et des objectifs de développement de la bibliothèque ou du centre documentaire. Participe à la conception et à la mise en œuvre d'installations et de services aux usagers. Apporte un soutien technique aux responsables de bibliothèques d'un secteur géographique sur un territoire rural. Assure la médiation entre les ressources documentaires, les services et les usagers. Conserve et assure la promotion des collections
Autres appellations	<ul style="list-style-type: none"> Médiathécaire Bibliothécaire spécialisé-e (contenus, supports, publics)
Facteurs d'évolution	<ul style="list-style-type: none"> Importance accrue de la formation initiale et continue, de la culture dans l'insertion sociale, le développement économique et l'emploi Concurrence accrue de l'offre de loisirs et d'information Mutation rapide de l'information bibliographique et automatisation entraînant le déclin des tâches techniques traditionnelles (catalogage, prêt manuel et semi automatisé) Développement des bibliothèques numériques et de l'information en ligne ; évolution des modes de signalement, de recherche, d'accès, de stockage, de diffusion et de partage de l'information documentaire Développement de la coopération et des services mutualisés entre bibliothèques Besoin croissant d'accompagnement des usagers dans la recherche et l'évaluation de l'information
Situation fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Commune, structure intercommunale, département Bibliothèque/médiathèque avec annexe(s) et/ou unité mobile ; bibliothèques en réseau ; bibliothèque départementale de prêt Généralement rattaché à un service/secteur spécifique au sein de la bibliothèque ou au directeur de l'établissement
Conditions d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> Travail en bibliothèque/médiathèque et au sein des points de desserte du réseau ; déplacements dans le cadre d'actions « hors les murs » ; déplacements fréquents pour les postes en bibliothèque départementale Horaires et rythmes variables en fonction de l'affluence des publics Adaptabilité aux usagers avec risques de tension
Spécialisations/ Extensions	<ul style="list-style-type: none"> Par type de publics (jeunesse, adulte), par département ou spécialités documentaires, par modalité de développement et de délivrance des contenus (politique documentaire, action culturelle, médiation numérique, etc.)
Autonomie et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Autonomie de proposition et d'action dans le développement de son secteur documentaire ; responsabilité intellectuelle
Relations fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Relations directes avec les usagers (individuels et groupes) ; échanges réguliers avec les bibliothécaires, notamment pour l'élaboration de choix documentaires Relations régulières avec les services de la collectivité (éducation, politique de la ville) Contacts nombreux avec les services communication, financiers ou techniques Relations régulières avec les services de l'État, des établissements publics et autres partenaires institutionnels Relations suivies avec les acteurs de la vie locale (associations de quartier et d'usagers) et les professionnels de l'action éducative, artistique et culturelle Contacts avec les fournisseurs et le milieu éditorial ; avec les réseaux documentaires
Moyens techniques	<ul style="list-style-type: none"> Systèmes d'information et de gestion des bibliothèques, logiciels spécialisés de gestion documentaire, Internet/intranet, base de données de consultation, bases normalisées et spécialisées, documentation professionnelle

Fiche n° 02/D/30

Centre national de la fonction publique territoriale

Cadre statutaire	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre d'emplois : Conservateurs territoriaux de bibliothèques (catégorie A, filière Culturelle) • Cadre d'emplois : Bibliothécaires territoriaux (catégorie A, filière Culturelle) • Cadre d'emplois : Assistants territoriaux de conservation du patrimoine et des bibliothèques (catégorie B, filière Culturelle)
Conditions d'accès	<ul style="list-style-type: none"> • Concours externe et interne avec conditions de diplôme et/ou examen d'intégration en fonction du cadre d'emplois, concours troisième voie
Activités techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Programmation et gestion des ressources documentaires et des services • Programmation et médiation culturelle entre les ressources documentaires et les usagers • Participation à la programmation d'aménagements et d'équipements

ACTIVITÉS/COMPÉTENCES TECHNIQUES

SAVOIR-FAIRE

Programmation et gestion des ressources documentaires et des services

- Contribuer à l'identification des besoins de la population à desservir en matière de formation, d'information et de culture
- Contribuer à la définition d'un positionnement de l'établissement et de l'offre de services sur son domaine documentaire et/ou du secteur
- Contribuer à la définition d'une organisation et de procédures
- Contribuer à l'organisation des outils de pilotage et d'évaluation, exploiter les résultats de l'évaluation sur son domaine
- Évaluer les besoins (nature, objet, justification) au regard d'objectifs de politiques publiques ou en termes d'optimisation du fonctionnement de son secteur

Programmation et médiation culturelle entre les ressources documentaires et les usagers

- Participer à la définition et mettre en œuvre une politique documentaire en lien avec le projet d'établissement
- Organiser et assurer la sélection des ressources documentaires sur place et à distance, la délivrance de services, la prise en charge et la formation des usagers
- Traiter l'information
- Communiquer et promouvoir les ressources documentaires
- Veiller à la réactivité et à la qualité des services rendus

Participation à la programmation d'aménagements et d'équipements

- Contribuer à la définition des besoins du domaine et/ou du secteur
- Définir les conditions particulières d'ergonomie des postes de travail
- Participer à la conduite du projet en relation avec les services techniques et administratifs

SAVOIRS

> SAVOIRS SOCIOPROFESSIONNELS

- Acteurs territoriaux et partenaires du domaine documentaire et/ou du secteur
- Principes du management des bibliothèques
- Méthodologie de l'évaluation spécifique aux bibliothèques
- Épistémologie et paysage documentaire du domaine et/ou du secteur
- Méthodologie de programmation, d'évaluation, de mise à jour et de conservation des ressources documentaires
- Droit de l'information : propriété littéraire et artistique
- Circuits et procédures de traitement des documents
- Évolution de l'information bibliographique et numérique produite par l'agence nationale
- Web sémantique, conditions et procédures d'agrégations de données
- Didactique et pédagogie de la médiation documentaire et du soutien à la formation
- Ressources et méthodes de communication à distance et de fidélisation (flux RSS, réseaux sociaux), maîtrise de la démarche qualité dans la délivrance de services
- Méthodologie de maîtrise du coût de développement des ressources documentaires

> SAVOIRS GÉNÉRAUX

- Culture générale portant sur le champ et les évolutions des sciences, des arts et de la littérature
- Politiques publiques et principes de l'action publique
- Techniques d'analyse du territoire
- Notions de finances publiques
- Tendances et standards du web
- Notions d'évaluation des politiques publiques, normes et outils d'évaluation

- Mercatique et design des services en bibliothèque-médiathèque
- Méthodologie d'analyse des besoins fonctionnels et ergonomiques des bibliothèques-médiathèques
- Information bibliographique et numérique

ACTIVITÉS/COMPÉTENCES TRANSVERSES

ORGANISATION ET ANIMATION DE PARTENARIATS	Code NSF P1	• Organisation et animation de partenariats
CONDUITE DE PROJET ET PILOTAGE D'OPÉRATIONS OU DE CHANTIERS	Code NSF P2	• Conduite de projet
ORGANISATION - ENCADREMENT	Code NSF P3	• Encadrement de direction ou de service
GESTION ADMINISTRATIVE - COMMANDE PUBLIQUE ET SUIVI JURIDIQUE	Code NSF P4	• Conduite et contrôle des procédures administratives et suivi juridique
GESTION ADMINISTRATIVE - COMMANDE PUBLIQUE ET SUIVI JURIDIQUE	Code NSF P4	• Gestion de la commande publique
GESTION BUDGÉTAIRE	Code NSF P5	• Élaboration et suivi du budget
GESTION PATRIMONIALE ET D'ÉQUIPEMENTS	Code NSF P7	• Gestion du patrimoine et des équipements
ÉVALUATION - CONTRÔLE - QUALITÉ	Code NSF R1	• Contrôle de la qualité des services rendus
INFORMATION - COMMUNICATION - CONCERTATION	Code NSF T2	• Promotion de l'action publique et mise en œuvre d'outils de communication
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	Code NSF T3	• Contrôle des règles d'hygiène, de santé et de sécurité au travail
SÉCURITÉ DES USAGERS	Code NSF T4	• Contrôle de la réglementation et des consignes de sécurité des usagers
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Code NSF P6	• Participation à la gestion des ressources humaines

RÉFÉRENTIEL DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES DE LA BnF – STRUCTURE TYPE D'UNE FICHE EMPLOI

Référentiel des emplois et des compétences

Structure d'une fiche emploi

Le référentiel des emplois et des compétences doit permettre de cerner pour un emploi de référence donné : la mission, les contenus d'activités, les compétences requises, l'environnement de l'emploi. Il est par conséquent structuré en quatre champs, spécifiques et complémentaires.

Chaque champ fait l'objet d'une rubrique dans la fiche emploi. Ces rubriques permettent d'organiser et de classer les données relatives à l'emploi, aux activités et aux compétences de manière à assurer l'analyse, le traitement, et la comparaison entre emplois.

<p>Intitulé de l'emploi appellation objective de l'emploi qui servira de référence dans nos outils de gestion. Il ne se confond pas avec l'intitulé de fonctions</p>	<p style="text-align: center;">Service aux publics, traitement des collections</p> <p style="text-align: center;">Chargé de techniques et processus documentaires</p> <p>Mission Dans le cadre des missions de l'établissement, le chargé de techniques et processus documentaires coordonne les processus de traitement bibliographiques, veille à l'adéquation des techniques et des outils, à l'optimisation des circuits, ainsi qu'à la qualité et la cohérence de la production.</p> <p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> Assurer une fonction de veille, d'expertise, de conseil et de coordination dans le domaine des techniques documentaires ou en matière d'histoire du livre, de l'édition, de la presse, des collections Assurer la correction, l'enrichissement et la création de notices (signalétiques, d'auteurs, d'ouvrages locaux) dans le catalogue en ligne, en liaison notamment avec la mise à niveau des métadonnées dans le cadre d'opérations de numérisation Coordonner les relations avec les chargés de collections concernés, les qualifiés assurant la mise en œuvre technique, et les prestataires ou les fournisseurs de contenus extérieurs Participer à la programmation des traitements documentaires, au contrôle qualité, et à l'harmonisation des circuits et des processus Participer à la définition des besoins et à l'acquisition des applications informatiques dans son domaine de responsabilité Participer à la formation initiale et continue des gestionnaires de collections et de traitement documentaire, à l'animation de formations interne et externe, à la rédaction d'outils pédagogiques Rédiger, mettre à jour, diffuser et éventuellement traduire de l'information à l'intention d'indicateurs internes ou externes Valoriser les collections anciennes et apporter sur elles une expertise, en interne et dans le cadre des services aux publics (information, recherches bibliographiques, communications, formations) Participer à des projets de publications savantes issues du travail sur les collections anciennes Participer à la production et à l'analyse d'indicateurs d'activité Participer le cas échéant à la normalisation au niveau national et international dans son domaine de responsabilité, et évaluer son impact pour la BnF Encadrer, le cas échéant, un site d'embauchement opérationnel (voir fiche p.84) <p>Le chargé de techniques et processus documentaires peut être nommé sur une fonction de coordination dans sa spécialité à l'échelle d'un département ou d'une direction (réalisation d'études, définition, évaluation et suivi de la politique, coordination des équipes, sélection des partenaires et constitution des réseaux)</p> <p>Spécialités</p> <p>Entrées</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordonner les processus de production et de collecte et la réception des documents, en veillant au respect des coûts, des délais et des procédures Piloter les phases de test, analyser les anomalies, contrôler l'exactitude des prestations, organiser le contrôle qualité et vérifier les conditions d'accès aux documents Coordonner les pratiques des différents acteurs du circuit de traitement et rédiger des manuels et des procédures Participer le cas échéant à la normalisation documentaire et à la maintenance des formats de production au niveau national et international <p style="text-align: center;">>>></p> <p style="text-align: center;">18</p>
<p>Mission raison d'être de l'emploi; sa contribution aux objectifs de la BnF</p>	
<p>Activités activités constituant le cœur de l'emploi de référence, communes à l'ensemble des situations de travail et des spécialités regroupées et décrites dans l'emploi. Elles sont induites par la réalisation de la mission. Les activités d'un emploi correspondent à ce que fait concrètement son titulaire</p>	
<p>Spécialités certains emplois de référence comportent des spécialités</p>	

Compétences
 les compétences pour occuper un emploi de référence se déduisent des activités. C'est une combinaison de savoirs et de savoir-faire mobilisés en situation de travail et nécessaires à la réalisation des activités. Il est à noter que les compétences citées pour un emploi de référence sont des compétences cibles, attendues après quelques années de pratique professionnelle.

Savoir
 il s'agit des connaissances théoriques généralement acquises dans le cadre de la formation initiale. On peut distinguer les savoirs généraux, les savoirs spécifiques, les savoirs socioprofessionnels, les savoirs procéduraux, les savoirs techniques

Savoir-faire
 il s'agit des savoirs pratiques, issus de l'expérience. On distingue souvent les savoir-faire techniques qui permettent d'agir et de produire, et les savoir-faire relationnels qui permettent de coopérer efficacement avec autrui

Classification des emplois
 le rattachement à un groupe de rémunération et à son emploi repère associé

Services aux publics, Culture et collections

Compétences

Savoir

- Connaissance approfondie des règles et procédures liées à son domaine : normes, formats, outils, pratiques de préservation, structuration, publication, protocoles d'interrogation
- Connaissance des principes de fonctionnement et d'organisation des systèmes d'information bibliographiques et numériques
- Connaissance des applications informatiques de l'établissement dans son domaine de responsabilité
- Connaissance de l'organisation physique et matérielle des collections de la BnF
- Connaissance approfondie des chaînes de traitement et des circuits internes des documents
- Connaissance des outils bibliographiques (catalogues, répertoires, bases de données, ressources documentaires, bibliothèques numériques...)
- Connaissance des organismes et institutions professionnels nationaux et internationaux
- Connaissance d'une langue étrangère

Spécialités

Métaclasses

- Connaissance en bases et administration de données

Conservation

- Connaissance des supports, données et techniques relatifs à sa spécialité
- Connaissance des principes et procédés de préservation, conservation et/ou de sauvegarde relatifs à sa spécialité
- Connaissance élémentaire en gestion budgétaire et financière

Savoir-faire

- Transmettre des savoirs et des savoir-faire, le cas échéant dans une langue étrangère
- Concevoir et rédiger des documents (technique, pédagogique...)
- Utiliser les outils bureautiques standards
- Utiliser les applications informatiques propres à sa spécialité
- Utiliser les techniques de recherche d'information et de veille sur Internet
- Communiquer en s'adaptant aux différents types d'intervenants internes ou externes (membres, éditeurs, lecteurs, prestataires)
- Analyser le contenu et la structure d'un document, effectuer un contrôle qualité
- Identifier et utiliser les sources d'information bibliographique utiles tout qu'en soit le support
- Organiser son travail en fonction des contraintes, des délais, des objectifs et des flux
- Conclure un projet

Situation fonctionnelle
 la situation de l'emploi de référence dans l'organigramme de la BnF (direction)

Situation fonctionnelle
 Direction des Collections
 Direction des Services et de réseaux

Classification des emplois
 Groupe 4 (correcteur du catalogue confirmé, expert, coordonnateur général ou scientifique)
 Groupe 5 (expert scientifique)

Cadres statutaires
 les corps de fonctionnaire qui ont normalement vocation à occuper l'emploi de référence (la situation statutaire des agents qui occupent actuellement l'emploi de référence est évidemment beaucoup plus variée)

Cadres statutaires
 Catégorie A : conservateur, bibliothécaire, chargé d'étude
 Catégorie B : bibliothécaire assistant spécialisé
 Contractuel

30

2. QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE SUR L'UTILISATION DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS

Enquête sur l'utilisation des référentiels métiers

<https://docs.google.com/forms/d/1Ohln86HfxQpN0H9THnK4dfpYNe...>

Enquête sur l'utilisation des référentiels métiers

Actuellement élève conservatrice à l'Enssib, je travaille dans le cadre de mon mémoire d'étude sur les usages et les évolutions possibles des référentiels métiers.

Ce questionnaire s'adresse aux personnels encadrants et à toute autre catégorie de personnel qui pourrait avoir l'usage de ces référentiels (tels que REME, Referens, Bibliofil', Répertoire des métiers du CNFPT, Référentiel des emplois et des compétences de la BnF).

Il est totalement anonyme. Vous aurez cependant la possibilité, à la fin du questionnaire, de me communiquer vos coordonnées, si vous acceptez que je vous sollicite pour un entretien plus approfondi sur le sujet.

Répondre à ce questionnaire ne vous prendra que quelques minutes ! Je vous remercie par avance pour votre collaboration. N'hésitez pas à me contacter si nécessaire.

Noémie Rosemberg. noemie.rosemberg@enssib.fr

*Obligatoire

1. Dans l'exercice de vos fonctions d'encadrement et plus particulièrement dans le domaine de la gestion des ressources humaines, vous arrive-t-il d'utiliser des référentiels métiers ? *

Une seule réponse possible.

Oui Passez à la question 3.

Non Passez à la question 2.

Si non, pourquoi ?

2.

Passez à la question 7.

Si oui, lesquels

3. Classez-les entre 1 (le plus utilisé) et 5 (le moins utilisé). Si vous n'utilisez pas un de ces référentiels, ne cochez rien sur la ligne.

Plusieurs réponses possibles.

	1	2	3	4	5
Referens https://goo.gl/ZNS6WY	<input type="checkbox"/>				
REME (Référentiel des emplois type de la recherche et de l'enseignement supérieur) https://goo.gl/qo1pW5	<input type="checkbox"/>				
Bibliofil' https://goo.gl/XmYRYW	<input type="checkbox"/>				
Répertoire des métiers du CNFPT https://goo.gl/139vTS	<input type="checkbox"/>				
Référentiel des emplois et des compétences de la BnF https://goo.gl/oNPoAQ	<input type="checkbox"/>				

4. Précisez si vous utilisez un référentiel qui n'est pas cité ci-dessus :

5. A quelle(s) occasion(s) les utilisez-vous ou les avez-vous utilisés? (Plusieurs réponses possibles)

Plusieurs réponses possibles.

- Pour élaborer/modifier des fiches de poste à l'occasion des entretiens professionnels
- Pour construire et diffuser des profils de poste en vue d'un recrutement
- Pour établir ou contribuer à établir une cartographie des emplois dans votre SCD
- Pour travailler sur votre plan de formation
- Pour négocier avec votre tutelle des créations ou des évolutions de postes
- Autre : _____

6. Quelles critiques pourriez-vous émettre envers les référentiels existants ?

Quelles seraient d'après vous, les trois principales qualités d'un référentiel métier idéal ?

7.

Votre profil

8. Vous exercez :*Plusieurs réponses possibles.*

- Dans une bibliothèque universitaire ou établissement documentaire interuniversitaire
- Dans une bibliothèque spécialisée / bibliothèque d'un grand établissement dépendant du MESR
- A la BnF
- A la BPI
- Dans une bibliothèque publique territoriale
- Dans une BDP
- Dans une bibliothèque de la Ville de Paris
- Dans une bibliothèque spécialisée de la Ville de Paris
- Dans une BMC
- Dans un Centre Régional de Formation aux Carrières des Bibliothèques (CRFCB)
- Autre : _____

9. Quelle est votre fonction ?*Plusieurs réponses possibles.*

- Directeur.trice d'établissement
- Directeur.trice adjoint.e
- Directeur.trice / responsable d'un service ou d'un département
- Responsable d'une équipe
- Autre : _____

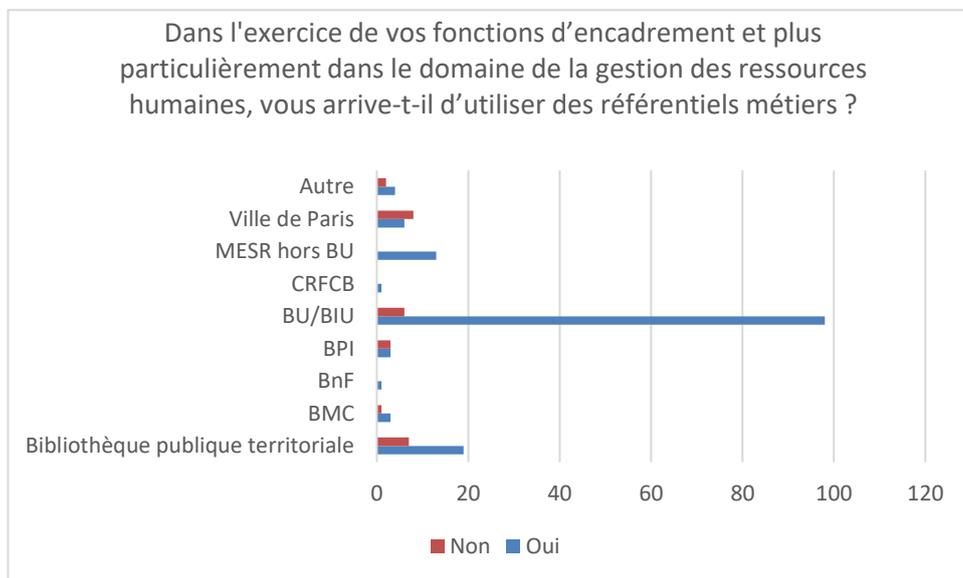
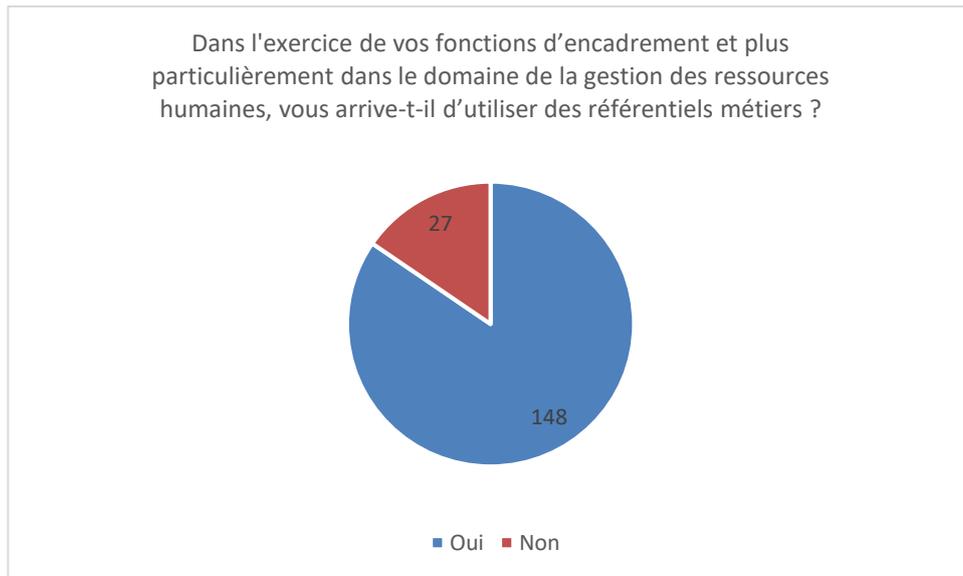
10. Quels sont vos corps et grade ?

11. Si vous acceptez d'être contacté.e pour un entretien sur ce sujet, pouvez-vous préciser votre nom, votre établissement d'exercice et votre contact ?

Fourni par


3. RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE SUR L'UTILISATION DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS

QUESTION 1 : DANS L'EXERCICE DE VOS FONCTIONS D'ENCADREMENT ET PLUS PARTICULIÈREMENT DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, VOUS ARRIVE-T-IL D'UTILISER DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS ?



QUESTION 1BIS : SI NON, POURQUOI ?

Id.	Si non, pourquoi ?	Vous exercez :
30	Agent Ville de Paris. Un référentiel métier existe par direction. Celui des bibliothèques existe mais côté encadrants, très peu de consultation. C'est un outil auquel on se réfère pour une démarche de découverte. Pour le courant, autres ressources (CDML), wiki pro...	Ville de Paris
39	Aucune utilité	BU/BIU
41	parce que je privilégie le renseignement auprès de mes collègues dans l'esprit de développer la pratique de la mutualisation des compétences	BU/BIU
46	Étudiante ENSSIB, je n'exerce pas encore de fonction d'encadrement. Cela dit, mon recours aux référentiels dans le cadre de mon mémoire m'a laissé une impression mitigée et votre travail m'intéresse.	Autre
52	je n'en éprouve aucunement le besoin. Seul un coup d'œil sur celui qui correspond aux tâches de l'agent dont j'ai la responsabilité, histoire de voir le décalage entre théorie et réalité, me fait parfois aller voir sur REME ou REFERENS	BU/BIU
63	Ce n'est pas nécessaire dans le cadre de ma bibliothèque de ma bibliothèque de taille moyenne où les responsabilités et tâches sont clairement définies	Ville de Paris
64	Je n'en ai pas eu l'occasion	Ville de Paris
65	pas utile dans une petite équipe	Ville de Paris
76	pas le réflexe	Ville de Paris
81	Le métier s'est complexifié avec des évolutions qui dépassent ce référentiel qui n'est plus adapté aux nouvelles attentes.	Ville de Paris
84	Les fiches de poste sont rédigées à partir des tâches dévolues à un grade donné, et à partir de ce qui est demandé au sein de la bibliothèque.	Ville de Paris
86	Parce qu'ils ne correspondent pas à ma réalité professionnelle.	BU/BIU
91	La réflexion sur chaque poste venant à vacance est menée en fonction des besoins de la bibliothèque actuels et potentiels, en faisant éventuellement évoluer la fiche de poste existante.	BMC
96	Des référentiels élaborés en fonction des besoins avec les RH de la collectivité	Bibliothèque publique territoriale
100	je n'y pense pas. Quelles utilités ? quel accès ?	Ville de Paris
104	Nous utilisons les "fiches de poste"..	BPI
106	les intitulés des métiers que j'encadre sont déjà codifiés et présents dans les fiches de poste	BPI
110	J'ai une toute petite équipe et jusqu'à présent, les fiches de postes sont suffisantes pour nos besoins.	BPI
135	Je n'y pense pas, je ne pense pas en avoir l'utilité	BU/BIU
160	Pour les bibliothèques, ils sont dans mon domaine dépassés ou inexistants	Bibliothèque publique territoriale
165	Inadéquation fréquente des référentiels à la situation vécue, ils ne sont jamais à jour	Autre
172	pas de demandes dans ce domaine	Bibliothèque publique territoriale
173	je suis seule à être formé au métier du livre ET les autres sont des bénévoles et nous travaillons dans une bibliothèque il n'y a pas 36 postes !!	Bibliothèque publique territoriale
174	ne concerne pas la bibliothèque	Bibliothèque publique territoriale
175	équipe restreinte, RH prise en charge par l'autorité de tutelle (mairie)	Bibliothèque publique territoriale

QUESTION 2 : SI OUI, LESQUELS. CLASSEZ-LES ENTRE 1 (LE PLUS UTILISÉ) ET 5 (LE MOINS UTILISÉ). SI VOUS N'UTILISEZ PAS UN DE CES RÉFÉRENTIELS, NE COCHEZ RIEN SUR LA LIGNE.

Classés en 1

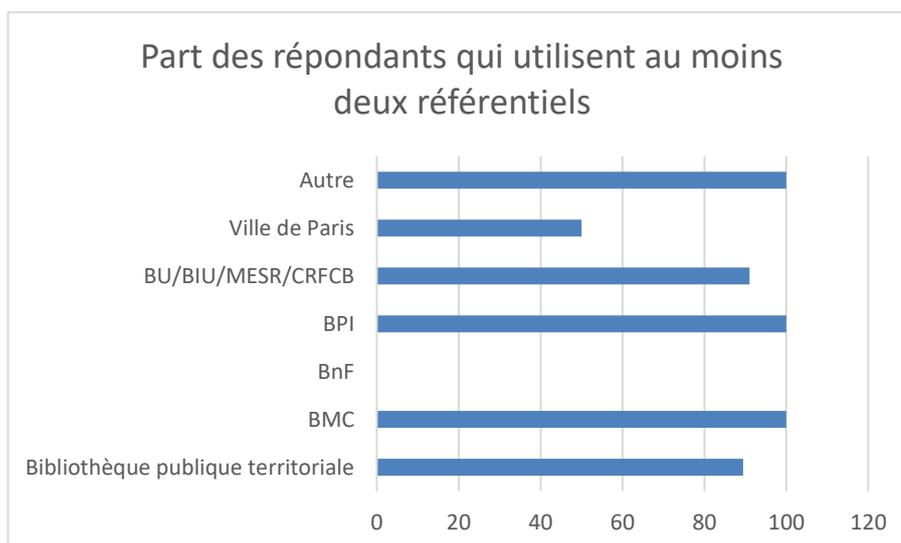
Référens	61
Bibliofil'	51
REME	25
Répertoire des métiers du CNFPT	17
Référentiel des emplois et des compétences de la BnF	7

Classés en 2

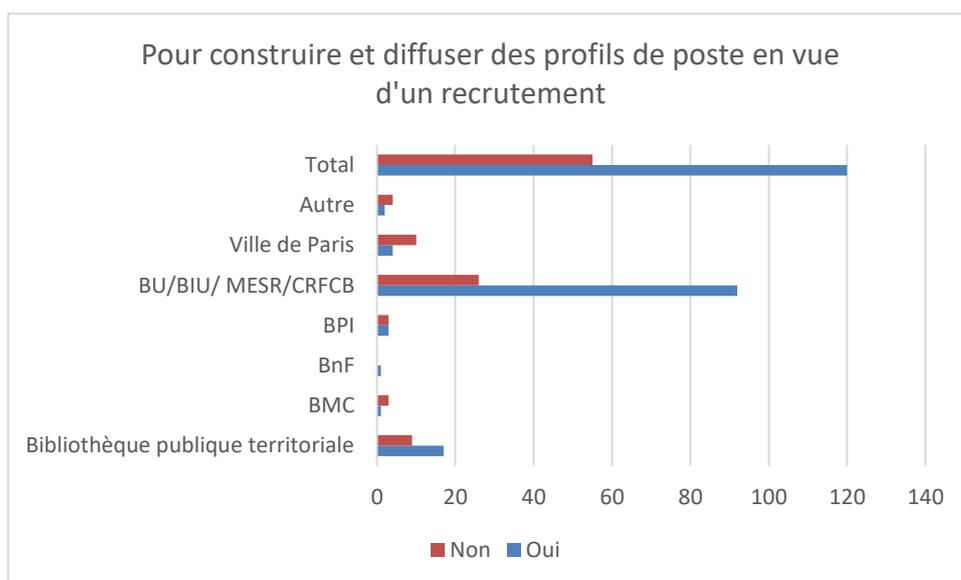
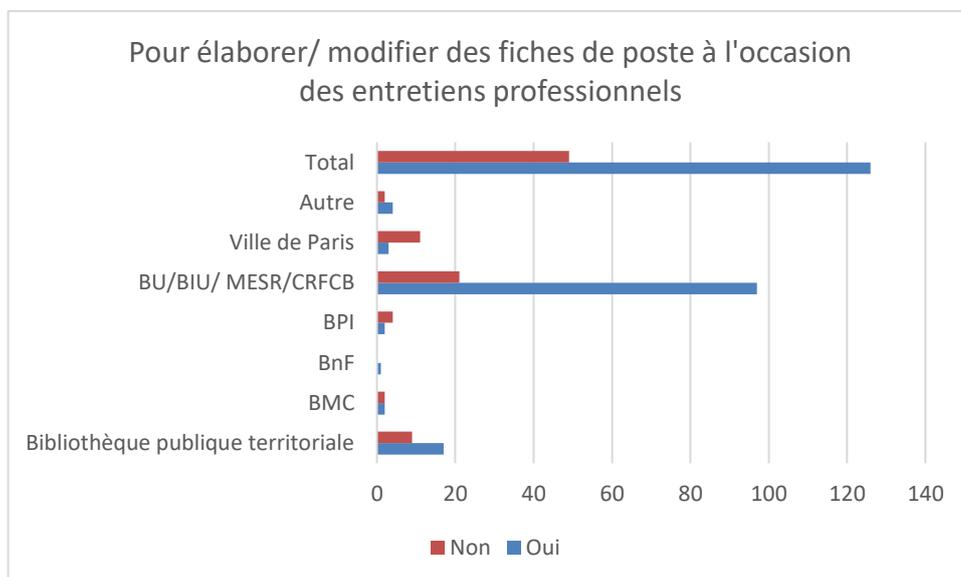
Referens	37
REME	22
Bibliofil'	21
Répertoire des métiers du CNFPT	6
Référentiel des emplois et des compétences de la BnF	9

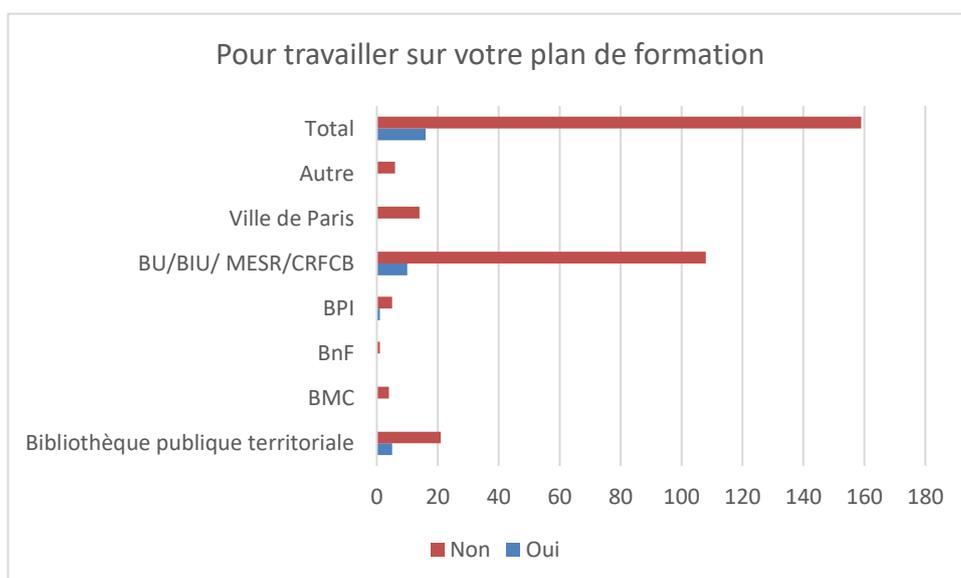
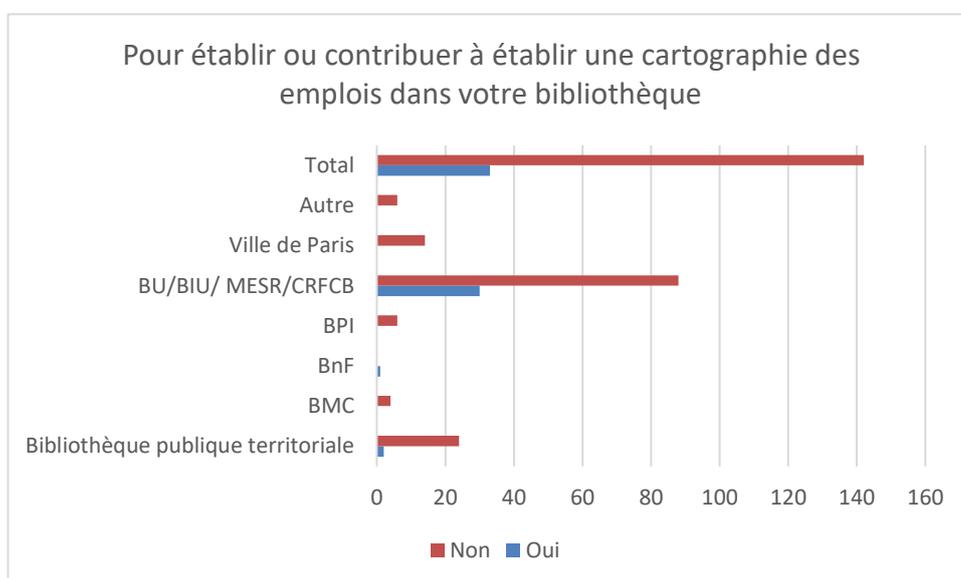
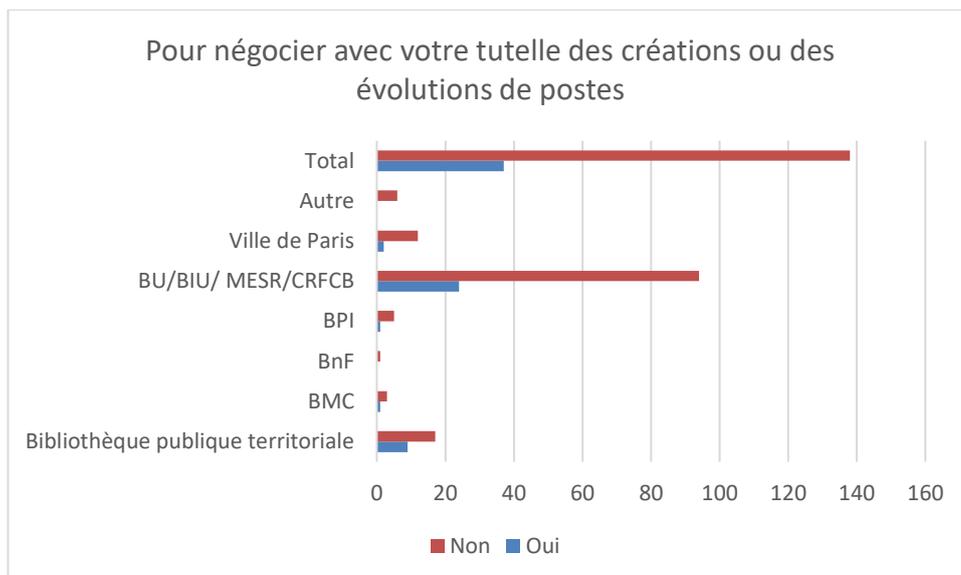
Total cité ou classé

Referens	120
REME	112
Bibliofil'	119
Répertoire des métiers du CNFPT	77
Référentiel des emplois et des compétences de la BnF	79
Autre	7
Référentiel interne	12

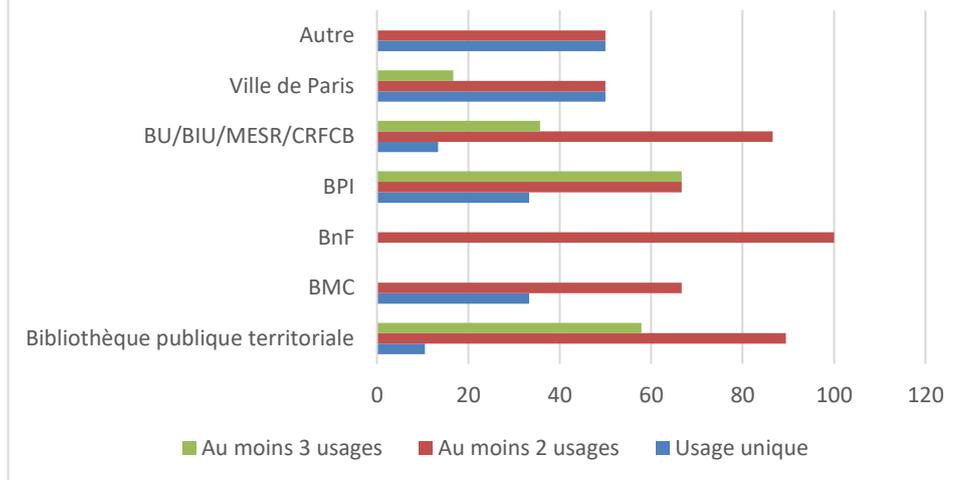


QUESTION 3 : À QUELLE(S) OCCASION(S) LES UTILISEZ-VOUS OU LES AVEZ-VOUS UTILISÉS? (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)





Nombre d'usages par type d'établissement



QUESTION 4 : QUELLES CRITIQUES POURRIEZ-VOUS ÉMETTRE ENVERS LES RÉFÉRENTIELS EXISTANTS ?

Id.	Quelles critiques pourriez-vous émettre envers les référentiels existants ?	Vous exercez :
5	Pas de mise à jour des compétences et des fonctions pour Bibliofil	BU/BIU
7	Referens qui est utilisé dans les universités notamment pour produire les fiches de postes dans les outils de GRH et de GPEEC n'est pas adapté à la filière bibliothèque et malgré une mise à jour récente, en retard sur les évolutions des métiers. Bibliofil est pertinent, mais inconnu par les DRH	BU/BIU
8	fiches adaptées aux établissements de taille importante ou moyenne	BU/BIU
9	Incomplet Inadapté trop généraliste ou trop spécialisé	BU/BIU
10	Ils sont souvent bien éloignés des attendus	BU/BIU
11	Leur rapide obsolescence quand ils sont spécialisés, leur caractère vague quand ils sont généralistes	BU/BIU
12	Ils ne sont pas complets et ne prennent pas suffisamment en compte les évolutions de la profession	BU/BIU
14	trop anciens , manque de mise à jour régulière	BU/BIU
15	le référentiel pour les bibliothèque (Bibliofil) ne correspond absolument plus aux postes proposés. Quant à referens, il ne permet de qualifier le positionnement hiérarchique d'un poste notamment lorsque la fonction dominante concerne une responsabilité de structure ou d'équipe.	BU/BIU
17	Trop vagues	BU/BIU
18	Ils ne suivent pas toujours les évolutions du métier	BU/BIU
19	Bibliofil a le mérite de coller à nos métiers, et de décorréler statuts et fiches de poste (on peut faire de l'encadrement, de l'expertise... etc à différentes échelles) ; cependant on se retrouve vite à positionner les collègues dans "responsable documentaire", et finalement cela conduit par écraser (lisser) de manière un peu excessive. Il conviendrait donc d'actualiser/voire détailler ce référentiel. Réferens et REME sont, ou plutôt devraient être utiles quand il s'agit de négocier des postes, des évolutions de carrière, du fait même qu'ils corrèlent statuts et fonctions : souvent, les collègues de catégorie B exercent des fonctions prévues en A, et pareil pour C/B. Mais cela n'a pas une fois été un argument suffisant. Concernant le plan de formation, il est plutôt défini en fonction des objectifs, et surtout des opportunités de formation. Les items décrits dans les référentiels sont présents, si je peux dire, de manière "tacite", mais sans relation clairement et explicitement exprimée et définie.	BU/BIU
20	Leur définition des postes positionne souvent les fiches de poste à cheval sur 2 voire 3 définitions de ces référentiels	BU/BIU
21	les référentiels sont dépassés, il faut faire autre chose.	BU/BIU
22	Manque d'adaptation aux évolutions du métier	BU/BIU
23	Souvent pas à jour, inexistant pour Referens, ne récence pas tous les métiers pour Bibliofil, lenteurs à intégrer les mutations métiers...	BU/BIU
24	Référentiels restant sur des missions très traditionnelles, pas forcément en phase avec les évolutions récentes des métiers ou de la recherche	MESR hors BU
26	Pas toujours adaptés aux pratiques réelles du métier et de la diversité des postes. Très vastes, très théoriques.	BU/BIU

27	Comme le cadre européen de référence pour les langues, on a souvent des profils très hybrides à mettre dans des cases...	BU/BIU
29	datés, peu innovants	BU/BIU
32	Pas toujours adaptés aux réalités des postes sur le terrain. Par exemple il manque souvent tout une partie des besoins en compétences informatiques. Pour certains postes il me faut piocher dans 2 ou 3 emplois types	BU/BIU
33	Bibliofil n'est plus tellement en phase avec les activités actuelles des bibliothèques (un peu daté)	BU/BIU
34	Absence d'actualisation régulière qui prenne en compte l'évolution - parfois rapide des métiers en bibliothèque : services d'appui à la recherche, humanités numériques	BU/BIU
35	Tout référentiel est critiquable puisque c'est un cadre générique, censé trouver les dénominateurs communs entre des familles de métiers.	BU/BIU
37	Ils ne sont pas toujours adaptés aux nouveaux profils de poste (par exemple responsable d'action culturelle, innovation pédagogique, etc.)	BU/BIU
38	Figés, ils ne peuvent répondre aux évolutions récentes. De plus, les compétences personnelles sont de plus en plus prises en compte pour les activités spécifiques des agents. Peu de personnes rentrent dans un "emploi type".	BU/BIU
40	Ils sont peu spécifiques sur les métiers des bibliothèques, mais en même temps, c'est leur rôle. Ils décrivent l'existant, voire le passé proche, et non la projection qu'on peut se faire de l'idéal du métier dans quelques années, mais en même temps, c'est leur rôle et c'est une modération bienvenue. Ils sont de ce fait un tout petit peu lacunaires et donc critiqués par les équipes comme ne décrivant pas tous les à-côtés de leurs activités mais c'est un bon indicateur de l'adaptabilité et de la polyvalence des bibliothécaires.	BU/BIU
42	Referens 3 qui s'est imposé comme référentiel unique pour les fiches de poste est totalement inadapté à des BU et plus largement aux universités (par exemple, il ignore totalement les fonctions pédagogiques, puisqu'il ne concerne au départ que les organismes de recherche)	BU/BIU
43	Le plus pertinent pour les BU reste Bibliofil mais il n'est plus à jour	BU/BIU
44	Pas adaptés à l'évolution des métiers, notamment pour les catégories B et C, trop rigides	BU/BIU
45	Métiers de bibliothèque associés à des statuts largement dépassés et/ou à une vue trop partielle de nos missions et compétences.	BU/BIU
48	Il est parfois difficile de choisir une fiche type, dans les faits on articule souvent plusieurs fiches	BU/BIU
50	"Bibliofil" est le seul qui décrit les fonctions de magasinier et de BIBAS de manière adaptée à nos pratiques. Mais les fonctions d'encadrement les plus classiques (responsable de BU, de la formation, des collections, des acquisitions) sont difficilement identifiables.	BU/BIU
51	Bibliofil est ancien désormais, Referens est imprécis et pas toujours adapté aux réalités d'un SCD, REME est trop général et flou.	BU/BIU
53	Pas de data librarian	Autre
54	Aucun ne donne satisfaction / anciens et donc pas en phase avec les évolutions des métiers / absence d'homogénéité entre les filières (bibliothèque vs ITRF)	BU/BIU
55	Bibliofil est trop bavard et pas assez concret mais surtout trop ancien	BU/BIU
56	Bibliofil n'est plus à jour	BU/BIU

57	Ils sont assez peu évolutifs et n'intègrent pas les nouvelles missions dévolues aux agents.	BU/BIU
58	Biblio Fil trop ancien (pas à jour), Referens et BnF trop spécifiques	MESR hors BU
59	Ils constituent un bon outil pour les activités et fonctions "traditionnelles" mais peinent à prendre en compte les évolutions de nos métiers et notamment les fonctions les plus novatrices (autour des services à la recherche par exemple, qui sont un secteur que je connais assez bien). Mais ils demeurent un bon outil de référence, d'autant plus si on les compare et on les mixe.	BU/BIU
60	Retard par rapport à l'évolution des métiers ; constitution par catégorie de personnel (ITRF d'un côté, métiers des bibliothèques de l'autre alors que la réalité sur le terrain est la même).	BU/BIU
61	Ils ne correspondent pas toujours aux fonctions que l'on souhaite détailler	BU/BIU
62	Trop rigides, et (mais sur ce dernier point ils ne sont pas en cause) nos établissements se réfèrent à un seul d'entre eux, alors qu'ils seraient plus intéressants si compatibles/mixables	BU/BIU
66	Pas toujours adapté à la spécificité du réseau dans lequel je travaille	Ville de Paris
68	Il n'y a pas de mise en relation avec les savoir-être	Ville de Paris
69	désolée, mais peut-être parce que loin de mes formations, je ne connais pas les référentiels cités. Celui de la Ville de Paris me suffit ... comme base, car après on adapte en fonction des besoins.	Ville de Paris
70	pas évolutif	BU/BIU
71	Ils sont restés figés et ne prennent pas en compte l'évolution des métiers	BnF
72	L'emploi de formulations jargonantes ; un manque de concret dans la description des missions ; un manque de diversité pour les profils plus atypiques	BU/BIU
73	Très inspiré des référentiels ITRF, BiblioFil' vise large et passe parfois à côté des spécificités de la filière bibliothèques et se retrouve en décalage avec les statuts.	BU/BIU
74	Les métiers en bibliothèques (universitaires, publiques...) se spécialisent de plus en plus et les référentiels n'en tiennent pas compte :-(. Pour certains postes + spécialisés en informatique par exemple, difficile de trouver la fiche qui correspond	BU/BIU
77	Souvent fondés sur des pratiques anciennes et inadaptés aux métiers actuels.	BMC
78	ils ne prennent pas encore tout à fait en compte l'évolution très rapide des métiers de la filière des bibliothèques	MESR hors BU
82	Ils sont figés sur des représentations professionnelles obsolètes.	BMC
83	ne reflète pas la réalité du métier	Bibliothèque publique territoriale
87	Je n'ai utilisé par le passé que Referens, j'ai parcouru le REME pour la première fois à l'occasion de cette enquête et je me demande à quel point il n'y a pas une redondance entre ces deux outils. Pour ce qui est de Referens, je pense que le référentiel ne prend en compte qu'insuffisamment les évolutions récentes et fortes de nos métiers.	BU/BIU
90	Inadapté aux évolutions en cours dans le métier. Vision extrêmement traditionnelle. Particulièrement mauvais sur les postes à responsabilités quelle qu'elle soit.	BU/BIU
92	Pas assez détaillés, pas évolutifs vers les nouveaux métiers (numérique, services aux publics)	BU/BIU

93	ne font pas suffisamment apparaitre la polyvalence de certains emplois	Bibliothèque publique territoriale
94	Les profils proposés restent très classiques et ne correspondent pas aux nouvelles compétences	BU/BIU
95	Mal connus.	BMC
98	Aucun n'est parfait. Tout dépend où on exerce. Auparavant, travaillant en BU et en informatique documentaire, j'utilisais bcp Referens ; maintenant en lecture publique, plutôt CNFPT. Je trouve Bibliofil moins pratique et adapté. Je ne connaissais pas celui de la BnF (voilà, c'est fait)	Bibliothèque publique territoriale
99	Qu'ils ne pointent pas suffisamment la technicité des missions et les dérivés avec la conduite de projet et l'encadrement	BU/BIU
101	referens est parfois un peu éloigné de la réalité du terrain . Bibliofil très / trop large	BU/BIU
103	ne correspond pas à la diversité et à l'évolution des métiers en bibliothèque	Bibliothèque publique territoriale
105	pas de volonté de partir de vocabulaire commun pour préciser seulement les spécificité	BPI
107	ne sont pas assez utilisés ;	BPI
109	Bibliofil très pauvre. De façon générale, il faudrait ajouter des notions comme "la médiation" pour les postes de catégorie B (formation, actions culturelles, ...) Pour les A et les B, ajouter les aspects relatifs aux services à la recherche (archives ouvertes et données de la recherche). L'informatique pourrait être plus présent dans les descriptifs de postes (production/gestion de métadonnées, numérisation, signalement des productions scientifiques, etc.. permettant de tenir compte de la dématérialisation des supports)	BU/BIU
111	REME trop généraliste, Referens très technique mais le plus intéressant pour les nouvelles missions et compétences dans sa 3e version, Bibliofil beaucoup trop ancien et avec des niveaux peu parlants (départements à l'intérieur d'une bibliothèque) pour les autres métiers de l'université quand celle-ci est de taille moyenne	BU/BIU
112	Redondants et incomplets à la fois. Il faut souvent puiser dans différents référentiels à la fois. D'une façon générale, pas assez adaptés aux évolutions numériques des métiers. Manque de lisibilité sur la date de mises à jour des référentiels (ou manque de mise à jour : Bibliofil 2005...)	BU/BIU
115	BIBLIOPIL n'est plus toiletté depuis des années, quant à REME il ne dit rien sur les métiers des bibliothèques. Enfin, REFERENS est trop orienté "BAP F".	BU/BIU
116	Bibliofil ne précise pas les corps des postes	BU/BIU
117	Je les trouve souvent peu ancrés dans les réalités professionnelles, notamment en terme d'évolution des métiers et des tâches ou dans le cadre de personnes ayant des missions variées et diverses	BU/BIU
119	Ils évoluent moins vite que la réalité	BU/BIU
120	Ils ne collent pas toujours avec la réalité des missions des agents	MESR hors BU
121	Dans le cas de REFERENS III, pour les ITRF de la bap F, surtout sur les personnels de catégorie C et B, les critères proposés sont trop restrictifs et très loin de ce qui est effectivement fait dans les bibliothèques. On reste encore beaucoup trop sur des missions à l'ancienne, sans prendre réellement en compte les évolutions récentes de nos métiers. Dommage, d'autant que les fiches métiers viennent d'être revues...	MESR hors BU
123	Bibliofil est obsolète. Il ne prend pas en compte certaines activités telles qu'elles sont aujourd'hui (formation des usagers,	BU/BIU

	communication externe, ...) ainsi que la montée en compétences des catégories C et B.	
125	Parfois difficile de trouver un bon intitulé quand le profil est à transversal à plusieurs métiers (bibliothécaire/informaticien, Bap E/Bap F...) situation de plus en plus courante avec l'intégration et la place du technique dans les métiers de la doc	MESR hors BU
126	Inadéquation avec certaines activités et compétences requises dans les BU notamment	BU/BIU
127	obsolescence de Bibliofil	MESR hors BU
128	Referens est le seul référentiel disponible dans l'application FEVE utilisée pour la saisie des FDP et des EPI dans mon établissement. Il est trop limité au regard de l'étendue des activités et compétences des services documentaires.	BU/BIU
129	Leur nombre, qui sème le doute quant au choix du bon référentiel	BU/BIU
132	Pour l'enseignement supérieur, le souci n'est pas tant la limite des référentiels existants que l'interprétation Qui est faite des BP par les universités : l'impossibilité de mixer les profils inter Bap(E et F notamment). Bibliofil est obsolète nous le savions.	BU/BIU
134	Les référentiels n'ont pas suivi les évolutions des métiers	BU/BIU
136	Bibliofil' me paraît le plus adapté mais n'est pas à jour	BU/BIU
137	Difficile d'harmoniser les fiches de poste à partir de référentiels différents quand on a dans son équipe des personnels de filières variées (bib, ITRF, M de conf, archivistes...) mais aucun ne répond à toutes les attentes, donc il faut piocher dans chacun.	MESR hors BU
141	Ces référentiels n'ont pas suivi l'évolution de nos métiers. Ils sont incomplets.	BU/BIU
144	lacunaires	BU/BIU
145	ne correspondent plus avec l'évolution du métier	MESR hors BU
146	Outil utilisé en complément des descriptifs statutaires, mais finalement assez peu.	BU/BIU
147	Peu adaptés aux évolutions des compétences en bibliothèque. Manque de mises à jour régulière et concertée	CRFCB
148	Pour REFERENS : lourdeur de consultation, inadaptation aux métiers des bibliothèques. Pour BIBLIOFIL : mieux adapté, mais en bibliothèque beaucoup de postes sont mixtes et correspondent à au moins deux types de fiches Bibliofil.	BU/BIU
149	Manque d'actualisation, lourdeur d'utilisation	MESR hors BU
153	Ne sont pas adaptés aux évolutions des métiers des bibliothèques : pas ou peu de mention des activités de soutien à la recherche (open science, bibliométrie, etc.), ni des activités de services aux publics.	BU/BIU
155	Pour les métiers de bibliothèque ni Referens ni Bibliofil ne conviennent aux profils de beaucoup de personnes (trop datés, il manque beaucoup d'activités notamment en transversal). Referens est globalement bien pour les métiers de l'informatique même si certaines activités dans certaines fiches sont redondantes ; son point fort est de permettre d'appeler la même chose de la même manière (donc à l'inverse on ne peut pas individualiser la fiche en mentionnant le périmètre d'intervention ou les langages de développement par exemple).	BU/BIU
159	Celui du cnfpt est trop succinct, celui de la BnF forcément très calqué sur les métiers exercés à la BnF.	Bibliothèque publique territoriale
162	Peu de différence entre des postes c et b	Bibliothèque publique territoriale
166	ils sont parfois datés (Bibliofil), et pas toujours faciles à utiliser pour des profils transverses ou polyvalents.	BU/BIU

167	ces référentiels datent un peu	MESR hors BU
168	Manque d'une vision prospective	Bibliothèque publique territoriale
169	peu adaptés à la réalité du terrain, mal compris par une grande partie des agents	Bibliothèque publique territoriale

QUESTION 5 : QUELLES SERAIENT D'APRÈS VOUS, LES TROIS PRINCIPALES QUALITÉS D'UN RÉFÉRENTIEL MÉTIER IDÉAL ?

Id.	Quelles seraient d'après vous, les trois principales qualités d'un référentiel métier idéal ?	Vous exercez :
1	précis - modulable - compréhensible	BU/BIU
3	Simple, concret, prenant en compte l'évolution des métiers	BU/BIU
4	Adaptabilité, clarté, formalisation	BU/BIU
5	adapté, à jour	BU/BIU
7	Associant les emplois types les uns aux autres, prospectifs pour travailler sur la GPEEC, mis à jour régulièrement	BU/BIU
9	Adossement statutaire/degré d applicabilité élevé forte adaptabilité	BU/BIU
10	être en adéquation avec la réalité du terrain ; moins de concepts ronflants	BU/BIU
11	Contributif (crowdsourcé), aligné sur d'autres référentiels, ouvert sur les métiers à l'étranger	BU/BIU
12	Exhaustif / Mis à jour / Descriptif	BU/BIU
14	évolutivité, adaptabilité, précision	BU/BIU
15	- identifier les métiers des bibliothèques (y compris les métiers les plus nouveaux) - intégrer la dimension concernant le positionnement ou les fonctions de management lorsqu'elles sont dominantes dans l'emploi - système de référentiel unique (un peu le modèle Referens), mais intégrant également les spécificités de la filière bibliothèque	BU/BIU
16	Pertinence par rapport aux évolutions des métiers, précision des termes employés, précision des activités décrites (ne pas mélanger des métiers différents)	MESR hors BU
17	clarté, précision	BU/BIU
18	Mise à jour régulière (évolutif), dégager des missions au même niveau que des fonctions pour suivre la polyvalence des postes	BU/BIU
19	la précision, le caractère opérationnel, l'adaptation à nos métiers	BU/BIU
20	Une identification rapide des missions, prérequis et compétences concernées	BU/BIU
21	interrogation multifacettes	BU/BIU
23	à jour des évolutions des métiers, métiers détaillés, fonctions et compétences détaillées	BU/BIU
24	Clarté des intitulés, prise en compte de la transversalité de certaines missions, côté évolutif des référentiels pour l'émergence de nouvelles activités et compétences	MESR hors BU
26	Évolutif (sachant s'adapter aux nouveaux métiers etc), innovant dans sa forme (trouver autre chose qu'un répertoire...) et précis.	BU/BIU
27	Clarté de recherche, définir les compétences attendues selon le niveau de qualification, et permettre "un mix".	BU/BIU
29	Actualisé, bilingue, innovant	BU/BIU
30	Visibilité ; meilleure communication auprès des agents ou/et consultation "grand public"	Ville de Paris

31	simple, complet, évolutif	BU/BIU
32	Des référentiels moins compartimentés et plus généraux, moins clivant collections vs service public vs informatique documentaire Actualisés plus souvent.	BU/BIU
33	Clair, concis, adapté	BU/BIU
34	Actualisation régulière, reflet du (large) spectre d'activités des bibliothèques, partage	BU/BIU
35	- Exhaustif - Souple et transposable aisément avec d'autres référentiels - Détaillé (doit comprendre plusieurs niveaux et sous-niveaux pour pouvoir aller assez finement dans les activités)	BU/BIU
37	Concision, clarté, actualisé	BU/BIU
38	A jour, modulable, compréhensible	BU/BIU
39	Coller plus à la réalité des métiers, être moins jargonnant, plus simple	BU/BIU
40	Réalisme, ouverture, et un peu d'adaptabilité ?	BU/BIU
41	établir des principes de base illustrés de cas pratiques et de cas particuliers mettre en relation tous les partenaires internes et externes avec le référentiel proprement dit	BU/BIU
42	1/ Concis 2/ Homogène 3/ Cohérent	BU/BIU
43	Concis, clair, adapté aux bibliothèques (surtout concis : pas une usine à gaz)	BU/BIU
44	Un référentiel métier idéal correspond à une organisation hiérarchisée et fortement structurée par tâches. Pour des petites structures où la polyvalence est de rigueur, il faudrait plutôt un référentiel qui liste des compétences et dans lequel on puisse piocher sans distinction de profil ou de catégorie	BU/BIU
45	Croisement le plus réaliste possible entre les statuts et les emplois actuels ; prise en compte des missions plus ou moins nouvelles "gagnées" sur d'autres terrains (action culturelle, animation de réseaux sociaux, marketing, qualité...) ; prise en compte approfondie des missions et compétences relatives à l'encadrement de proximité et supérieur, au pilotage d'un service.	BU/BIU
46	S'adapter aux évolutions, offrir un cadre, tenir compte de la diversité des métiers	Autre
48	simple, facile	BU/BIU
50	Pour faire court: ne pas chercher à traiter à la fois BU et BM (je suis responsable d'une BU au sein d'un SCD)	BU/BIU
51	Participatif et mis à jour régulièrement	BU/BIU
52	Mon avis est que les métiers sont multiformes et que tous les établissements sont différents, que l'uniformisation des pratiques n'est pas du tout souhaitable.	BU/BIU
54	Un contenu adapté aux réalités du métier / une description précise des activités et des compétences permettant aux personnels de s'identifier / des mises à jour	BU/BIU
56	Simplicité, m à j fréquentes	BU/BIU
57	L'évolutivité en est une.	BU/BIU

58	Reflet exact des situations professionnelles existantes (métiers ? quels métiers ? Plutôt fonctions) avec des modulations possibles (notamment pour la polyvalence)	MESR hors BU
59	facilité d'utilisation, modularité (fournir des briques de fonctions plutôt que des profils type), évolutivité	BU/BIU
60	adaptabilité (face à l'évolution), caractère synthétique, simplicité	BU/BIU
61	1 - son actualisation régulière ! 2 - sa prise en compte des nouvelles missions des bibliothèques 3 - un vocabulaire adapté aux métiers	BU/BIU
62	Flexible, moins compartimenté, butinable	BU/BIU
63	clarté, précision, être concret	Ville de Paris
64	Il n'y a pas un métier idéal, mais un métier en perpétuelle évolution	Ville de Paris
65	souplesse, clarté, simplicité	Ville de Paris
66	Précis. Concis. Clair.	Ville de Paris
67	adéquation aux fonctions, y compris transversales	BU/BIU
68	Connecté aux nouvelles activités en bibliothèque, mis à jour de manière collaborative par les professionnels de terrain, incluant les savoir-être/soft skills	Ville de Paris
69	coller à la réalité du métier, permettre des adaptations aux réalités locales	Ville de Paris
70	croisements corps/missions/activités ; mises à jour ; prise en compte des mutations métiers	BU/BIU
71	Régulièrement mis à jour ; tenant compte de la perméabilité grandissante de certains métiers (ex. bibliothécaire et informaticien)	BnF
72	Souple ; concret ; pas technocratique	BU/BIU
73	Plus spécifique à la filière bibliothèques, tenant mieux compte des logiques de coordonnées et de grades, ainsi que des évolutions métier quant à la formation des usagers, au développement du numérique et de la gestion des données et à l'émergence des services aux chercheurs	BU/BIU
74	Être adaptable -> suivre rapidement l'évolution des métiers Être connu et pratiqué également par tous Qu'il y ait des liens entre tous ceux qui existent (voire un référentiel unique, s'il est bien fait, peut-être est-ce possible ?)	BU/BIU
75	Le problème vient moins des référentiels que de la rigidité des corps de la fonction publique	BU/BIU
76	Précision, pertinence, adaptabilité	Ville de Paris
77	Clarté, adaptation aux enjeux réels, flexibilité.	BMC
78	ils devraient : faire régulièrement l'objet d'actualisation ; comporter à la fois une approche métier précise pour coller au plus près de la réalité et des éléments empruntés à d'autres métiers (exemple : des éléments empruntés aux métiers de la formation)	MESR hors BU
79	Bonne présentation avec index thématiques	Ville de Paris
80	Évolutivité, alimentation collective	Bibliothèque publique territoriale
81	Élasticité, horizontalité et adaptabilité	Ville de Paris
82	qu'il soit évolutif facilement, qu'il s'organise par missions plus que par statuts, qu'il intègre une liste	BMC

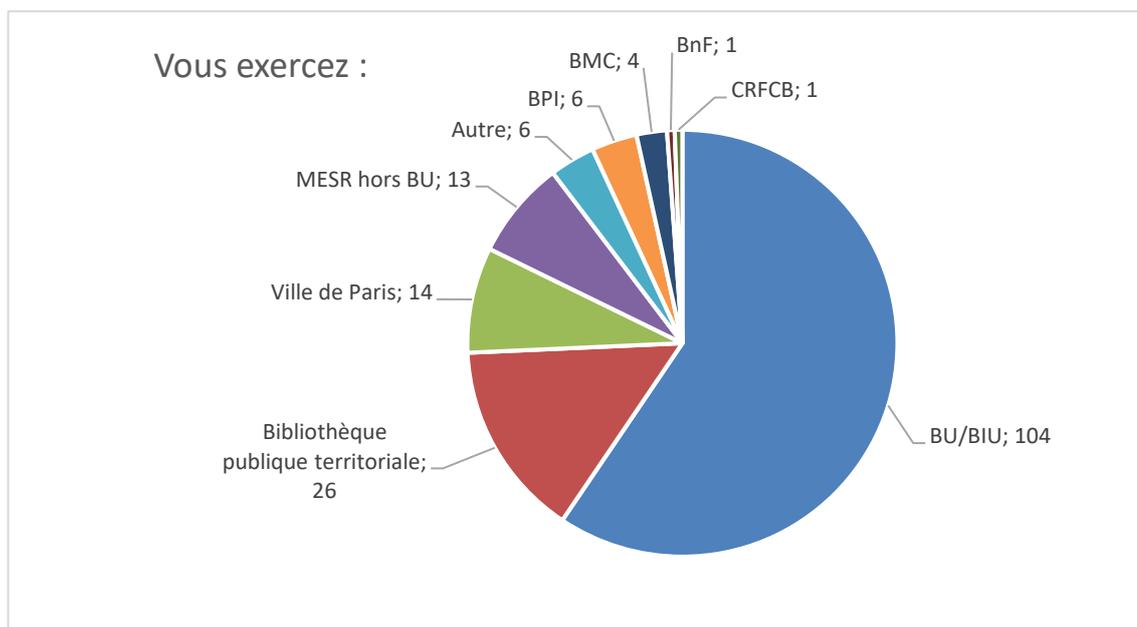
	indicative de métiers hors profils « qu'on peut ou devrait rencontrer.	
83	devrait refléter les missions activités et tâches réelle du métier en évolution	Bibliothèque publique territoriale
84	Concis, clair	Ville de Paris
86	Facile d'utilisation, en adéquation avec la réalité et adapté en fonction de la taille des structures.	BU/BIU
87	Facilement accessible / mise à jour chaque année / aussi riche que possible pour chaque corps et grade (à chacun d'y piocher les informations qui l'intéressent).	BU/BIU
90	Évolutif. Prenant en compte les rôles d'adjoint/suppléant/référents.	BU/BIU
92	Clair, précis, actualisé régulièrement	BU/BIU
93	souplesse, adaptabilité, évolutivité	Bibliothèque publique territoriale
94	évolutif ; spécialisé	BU/BIU
95	concret, largement diffusé et connu, évolutif.	BMC
96	évolution-adaptation mise à jour régulière	Bibliothèque publique territoriale
97	précis, exhaustif, complet	Bibliothèque publique territoriale
98	Clarté - Facilité de recherche - Source d'inspiration	Bibliothèque publique territoriale
99	Qu'il soit très explicite sur la technicité des missions (qui sont encore vues dans les établissements comme des missions sans technicité). Qu'il apporte des ouvertures plus importantes sur les facettes de conduites de projet et d'encadrement (pour tous les niveaux d'emplois)	BU/BIU
100	j'ai utilisé le REME par le passé, c'est tout. Difficile de vous répondre : à qui sert le référentiel métier en dehors de la recherche d'emploi ou de la définition d'un projet professionnel ? Je ne vois pas quels usages dans le cadre d'une pratique managériale... Peut-être la création de passerelles entre domaines professionnels par le biais des compétences et l'aide à la définition de compétences.	Ville de Paris
101	Mise à jour régulière / plus proche de la réalité du terrain /	BU/BIU
103	évolutif / collaboratif	Bibliothèque publique territoriale
104	Précision, accessibilité, pertinence : il faut tenir compte du fait qu'il existe dans notre métier une grande diversité de profils.	BPI
105	bon moteur de recherche, structuration claire et définie, évolutivité	BPI
106	simplicité, univocité, clarté	BPI
108	Les trois principales qualités d'un référentiel métier idéal seraient: - son exhaustivité: capacité à clarifier de façon détaillée et précise les missions attendues sur chaque profil de poste. - sa fiabilité: le référentiel métier doit constituer une aide solide au recrutement et à la consolidation des parcours professionnels. - son ouverture: capacité à se projeter, à anticiper les évolutions d'un métier et à constituer un véritable soutien à la mobilité professionnelle.	BPI

109	souplesse d'utilisation, richesse des profils	BU/BIU
110	Être exhaustif, bien qualifier en niveau de responsabilité les différentes facettes et être évolutif (comme notre métier)	BPI
111	1) Être pensé en lien avec les autres familles professionnelles et non de façon isolée, 2) Combiner les aspects techniques/le management, la gestion et le pilotage 3) Souligner les missions et activités tournées vers l'utilisateur	BU/BIU
112	- "universel" (BU, BM, filière ITFR / filières Bibliothèque...) - évolutif : régulièrement mis à jour - connu des directions	BU/BIU
113	Clarté des missions - prise en compte des évolutions métier - liens avec autres métiers	BU/BIU
115	1- Conforme à l'évolution des métiers et à l'état actuel des choses ; 2- Pas trop complexe pour être lisible et utile ; 3- Fréquemment mis à jour.	BU/BIU
116	les compétences, savoir-faire, précision sur les évolutions métiers	BU/BIU
117	Actualisation régulière, navigation et utilisabilité, vocabulaire très réfléchi et mots clés	BU/BIU
119	1) évolutivité (par ex. en prévoyant un mécanisme de propositions bottom-up appuyé sur des exemples réels) - 2) adaptation à l'écosystème (université, collectivité territoriale, etc.) - 3) composition du référentiel sous forme d'éléments permettant de construire des profils de postes originaux	BU/BIU
120	Détailler toutes les activités des agents ; Coller aux évolutions métier ; Souplesse pour les postes multifonctions	MESR hors BU
121	Aider à formaliser des fiches de poste, tout en sachant qu'en général un personnel de catégorie C a une fiche de poste qui correspond à un référentiel de catégorie B, et ainsi de suite, ce qui est très dommage là encore. Permettre à un agent de se situer sur un arbre des métiers en fonction de ses missions afin de concourir au bon niveau Avoir un document de base lors des entretiens individuels annuels servant à proposer ou non de nouvelles fonctions à un agent	MESR hors BU
123	souplesse et évolutif (à jour avec les évolutions du métier)	BU/BIU
125	Généraliste dans ces intitulés Illustré d'exemples Permettant de faire des ponts entre les métiers	MESR hors BU
126	Interministériel, Évolutif, Mis à jour régulièrement	BU/BIU
127	une mise à jour régulière qui tient compte de l'évolution des métiers ; des intitulés significatifs	MESR hors BU
128	clarté, exhaustivité, souplesse	BU/BIU
129	clarté des descriptions, moteur de recherche interne efficace	BU/BIU
130	simple, muni d'un index, couvrant toutes les typologies	MESR hors BU
132	Sa prise en compte des évolutions métier liées au numérique cf chantier de modernisation de l'État / sa mise à jour très régulière	BU/BIU

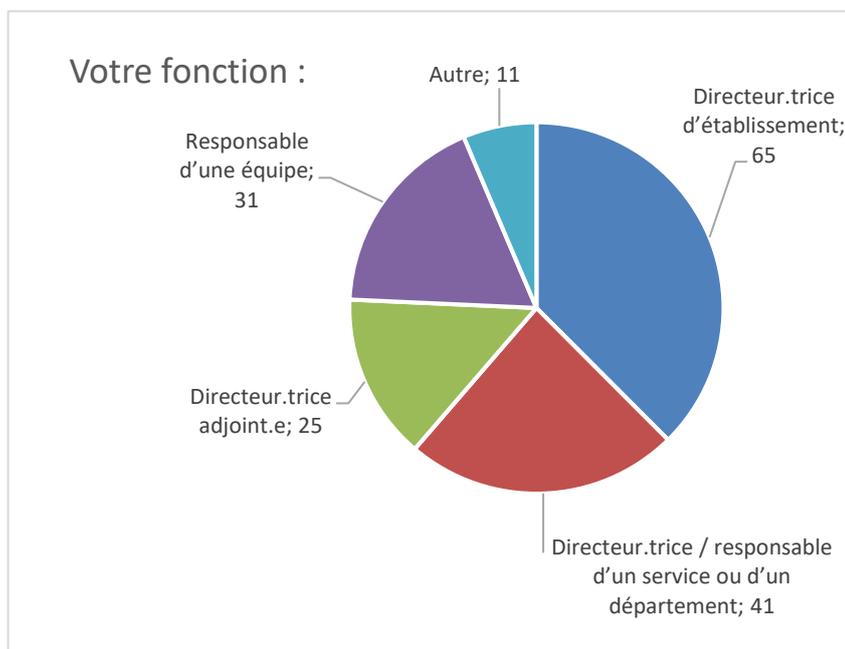
133	visuel (représentation graphique), version synthétique/développée, avec des expériences pour montrer la diversité d'un métier	BU/BIU
134	partir des activités et non d'un profil type pour construire des fiches de postes adaptées aux besoins, ouvrir des référentiels évolutifs, modulaires.	BU/BIU
135	Concision, précision, pertinence	BU/BIU
136	Mise à jour tous les 2 ans, mention de métiers émergents (prospective)	BU/BIU
137	Un bon index pour retrouver le métier et l'on recherche, des rubriques «compétences » et « connaissances» suffisamment développées tout en restant synthétiques, un bon organigramme par métier pour situer les fiches dans une arborescence.	MESR hors BU
139	Synthétique, explicite, évolutif	Bibliothèque publique territoriale
141	mots-clés clairs, mise à jour régulière, polyvalence des tâches mise en valeur	BU/BIU
143	Distinguer missions / tâches, reprendre les grandes fonctions métier, s'adapter à différents contextes (EP Adm centrale CT etc...)	Autre
144	adaptabilité aux réalités des équipes adaptabilité à l'évolution des besoins transversalité (ne pas se limiter aux missions et tâches propres aux métiers des bibliothèques)	BU/BIU
145	mise à jour régulière - précision -	MESR hors BU
146	Référentiel actuel trop schématique, les tâches sont souvent plus variées.	BU/BIU
147	La modularité Une logique par blocs de compétences Une évolution constante	CRFCB
148	Évolutivité, facilité de consultation, prise en compte de tous les types de bibliothèques et de toutes les filières.	BU/BIU
149	A jour, non jargonnant, avec des exemples et des références d'établissement	MESR hors BU
151	souplesse, précision et objective	Bibliothèque publique territoriale
152	actualisé fiable évolutif	BU/BIU
153	Construire ce référentiel avec les encadrants et le faire à partir de cartographies des activités d'établissements ayant transversalisé leurs activités.	BU/BIU
154	Synthétique, évolutif, clair (je trouve ces qualités dans Referens)	BU/BIU
155	précis, à jour, concis	BU/BIU
156	souplesse d'utilisation, évolutif, simple	BU/BIU
158	Clarté, accessibilité et évolutivité	Bibliothèque publique territoriale
159	La bonne connaissance des métiers exercés en médiathèque territoriale, la richesse des informations notamment compétences, savoir être et savoir-faire, le lien direct avec l'offre de formation du cnfpt.	Bibliothèque publique territoriale
160	Matriciel, interactif, ouvert	Bibliothèque publique territoriale
161	différencier les différentes missions sur un même poste ; être synthétique ; largement diffuser et connu dans la profession notamment auprès de toutes les catégories d'emploi de bibliothécaire	Bibliothèque publique territoriale

162	Adéquation mission grade	Bibliothèque publique territoriale
164	Polyvalent, évolutif, réaliste	Bibliothèque publique territoriale
165	Un bon classement, des descriptifs de compétences interprétables, mise à jour fréquente, présentation synthétique	Autre
166	actualisé, avec un fonctionnement par brique plutôt que par profil, centré sur les environnements professionnels plutôt que par métiers	BU/BIU
168	Actualisation annuelle / Élargissement vers certaines compétences / Mutualisation FPE et FPT	Bibliothèque publique territoriale
169	clarté, adaptabilité, ouverture	Bibliothèque publique territoriale
170	Clarté dans la description des différents parcours/missions des métiers et tous les débouchés possibles avec une même formation	Bibliothèque publique territoriale
173	aucune idée c'est la BDP qui se charge de cela avec les formations qui correspondent à notre métier !	Bibliothèque publique territoriale
174	néant	Bibliothèque publique territoriale
175	évolutif dans le temps, adaptable aux différents lieux de travail, exempt de jargon métier (pour faciliter la communication)	Bibliothèque publique territoriale

QUESTION 6 : VOTRE PROFIL - VOUS EXERCEZ :



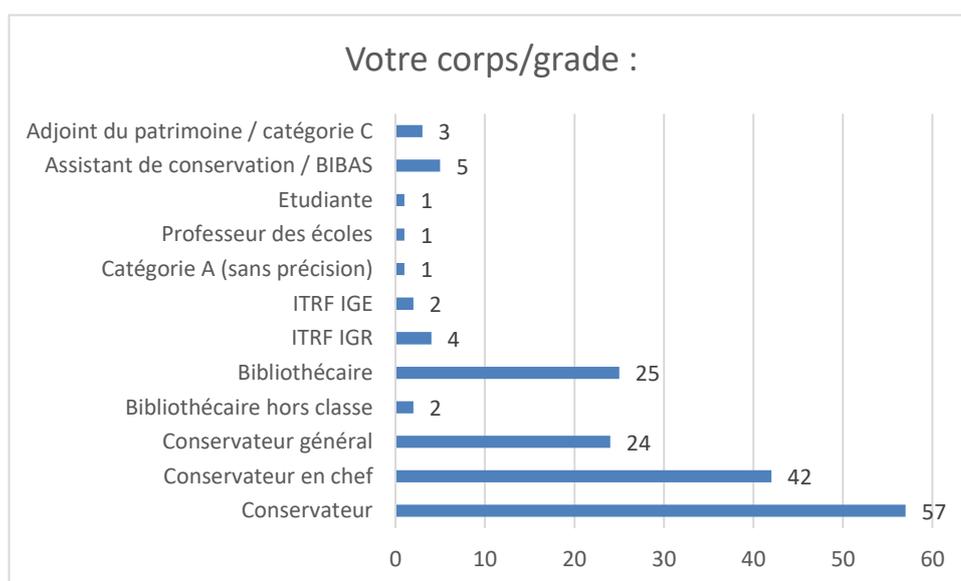
QUESTION 7 : VOTRE PROFIL - QUELLE EST VOTRE FONCTION ?



Parmi les réponses proposées (plusieurs réponses possibles) :	162
Directeur/trice d'établissement	65
Directeur/trice / responsable d'un service ou d'un département	41
Responsable d'une équipe	32
Directeur/trice adjoint.e	21
Directeur/trice adjoint.e, Responsable d'une équipe	3

Directeur/trice adjoint.e, Directeur/trice / responsable d'un service ou d'un département	1
Réponse libre mais poste à responsabilité d'encadrement :	5
Responsable bibliothèque	1
Responsable de la bib : titre exact : Agent d'animation (Médiathèque)	1
Responsable d'une petite structure (2 personnes)	1
Adjointe à un chef d'équipe	1
Responsable adjointe, ex responsable formation continue des personnels, chargée de communication	1
Poste sans mention de responsabilité d'encadrement explicite :	5
Assistant administratif	1
Charge de SID	1
Chargée de mission ens sup et recherche	1
chargée open access	1
Formation continue des personnels et qualité	1
Sans réponse :	2

QUESTION 7 : VOTRE PROFIL - VOTRE CORPS/GRADE



4. LISTE DES ENTRETIENS

Johan Berti – Directeur du SCD d’Aix Marseille Université, candidat à la coordination de la commission Métiers de l’ADBU. 13 septembre 2018

Sébastien Lagarde - Responsable de la commission Ressources humaines et formation de l’ABF et Directeur de la Médiathèque du Rû de Nesles. 11 septembre 2018

Isabelle Rindzunski – Directrice de la Médiathèque d’Ivry-sur-Seine, jury du concours de conservateur territorial. 8 septembre 2018

Delphine Quereux-Sbaï - Directrice BMC de Reims. 28 août 2018

Catherine Lancha - Éluë à la CAPN bibliothécaire Snasub FSU. 22 août 2018

Nadine Collineau - Sous-directrice de la gestion des carrières, **Dominique Belascain** - Cheffe du bureau des personnels de bibliothèques, **Marie-Josée Maugeais** - Adjointe au chef de bureau des personnels ITRF et qui a travaillé sur la dernière refonte de Referens, **Denis Guillaumin** - Chargé au sein de la DGRH de l’actualisation du REME et du RIME. 26 juillet 2018

Eric Anjeaux et Anne-Karine Masse Baudet – Six et Dix et Sia. 25 juillet 2018

Valérie Gaye - Cheffe du département et de l'action territoriale - Bureau des moyens et territoires et Emmanuelle Favre, cheffe du bureau de la filière des professionnels des bibliothèques. MCC. 19 juillet 2018

Sylvie Dalbin – ADBS. 18 juillet 2018

Claire Denecker – Co-responsable de l’Urfist de Lyon et présidente de l’Association du Réseau des Urfist. 16 juillet 2018

Nelly Sciardis - Service Commun de la Documentation de l’Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis – Directrice adjointe. 13 juillet 2018

Christophe Pérales – Directeur du SCD de l’université Paris Diderot – Président de l’ADBU. 13 juillet 2018

Mathilde Barthe – Directrice de Médial. 10 juillet 2018

Philippe Marcerou – IGB. 10 juillet 2018

Marie-Madeleine Saby, Odile Nguyen, Muriel Coulon – Médiat. 9 juillet 2018

Antoine Torrens – Directeur des bibliothèques de Compiègne – Groupe Nouveaux professionnels IFLA. 4 juillet 2018

Magalie Weistroffer - Directrice adjointe chargée des formations – INET. 3 juillet 2018

Nathalie Clot – Directrice - Bibliothèque et archives de l’Université d’Angers – Responsable de la Commission Métiers de l’ADBU. 2 juillet 2018

Marie-Odile Illiano – Adjointe au chef de projet grand établissement documentaire Campus Condorcet. 2 juillet 2018

Christophe Lepage – Directeur de l’observation prospective de l’emploi, des métiers et des compétences – CNFPT. 28 juin 2018

Yves Moret – Adjoint au chef du département de l'information scientifique et technique et de réseau documentaire, MESRI. 15 juin 2018

Caroline Lafon – Directrice adjointe – Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux. 15 juin 2018

Sophie Gonzales – Directrice du CRFCB Bretagne-Pays de Loire et présidente de l'association du réseau des CRFCB. 12 juin 2018

Sophie Mazens – Cheffe du Département IST et réseau documentaire, MESRI. 5 juin 2018

Françoise Truffert - Directrice du SCD de Valenciennes, ancienne responsable de la commission Métiers de l'ADBU. 31 mai 2018

Nathalie Berriau – Présidente de l'ADBS. 30 mai 2018

Nathalie Marcerou Ramel – Directrice des études et des stages, Enssib. 15 mai 2018

5. FICHE PROSPECTIVE DU CNFPT « AGENT D'ACCUEIL »

MÉTIERS SENSIBLES OU EN TENSION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

CHARGÉ.E D'ACCUEIL 

CHARGÉ.E D'ACCUEIL SOCIAL 

CHARGÉ.E D'ACCUEIL EN BIBLIOTHÈQUE 

CHARGÉ.E D'ACCUEIL ET DE SURVEILLANCE DU PATRIMOINE 

CE MÉTIER TROUVE SON ÉQUIVALENCE

- | | |
|---|---|
| • Répertoire opérationnel des métiers et des emplois | M1601 Agent.e d'accueil |
| • Répertoire interministériel des métiers de l'État | FPE USA02 Chargé.e d'accueil et d'information |
| • Répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière | FPH 40F20 Agent.e d'accueil |

La.le chargé.e d'accueil représente l'image de la collectivité et de l'établissement auprès des usagers. Elle.il accueille, renseigne, oriente le public vers les services ou les professionnels concernés. Elle.il identifie et qualifie la demande sociale. La.le chargé.e d'accueil et de surveillance du patrimoine veille aux œuvres, accueille le public, s'assure du respect des règles de sécurité par le public. Elle.il effectue la manutention des objets et participe à la gestion des collections.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Accueil physique et téléphonique du public
- Renseignement et orientation du public
- Gestion et affichage d'informations

En fonction d'une spécialisation, social, bibliothèque, patrimoine :

- Identification et qualification des demandes sociales
- Accompagnement dans les démarches administratives
- Surveillance de la sécurité des salles et des publics

CONDITIONS D'EXERCICE DU MÉTIER

Les chargé.e.s d'accueil sous leurs diverses spécialisations représentaient 73 100 agents (ETC) au 31 décembre 2012, soit 3,8 % de l'ensemble des agent.e.s territoriaux.ales. Avec ses quatre déclinaisons d'emplois, c'est donc le quatrième contingent d'emplois le plus représenté dans les effectifs de la fonction publique territoriale. Ces agent.e.s travaillent principalement dans les communes, les départements, les structures intercommunales et les CCAS. Dans une logique de simplification des démarches administratives et de guichet unique, la.le chargé.e d'accueil est le premier niveau de contact de la collectivité avec l'utilisateur. Elle.il fait donc de plus en plus partie intégrante d'une équipe au service de l'administré. Garant.e de l'image du service public, même si ces capacités d'initiatives restent limitées, sa réactivité dans l'accueil des publics devient déterminante.

- Formation initiale dans les domaines de la gestion administrative, du secrétariat
- Concours d'accès de la filière administrative, catégorie C, cadres d'emplois des adjoint.e.s administratifs.ives territoriaux.ales ; filière sociale, catégorie C, cadres d'emplois des agent.e.s sociaux.ales territoriaux.ales ; filière culturelle, catégorie C, cadres d'emplois des adjoint.e.s territoriaux.ales du patrimoine ; filière technique, catégorie C, cadres d'emplois des adjoint.e.s techniques territoriaux.ales

ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

Les facteurs d'évolution de l'environnement professionnel portent principalement sur :

- l'évolution des situations de vulnérabilité et donc de la demande sociale due à des besoins devenant permanents ;
- les évolutions sociétales : développement du chômage et de la pauvreté, évolution des comportements individuels, vieillissement de la population, transformation de la famille etc. ;
- l'évolution des modalités d'intervention due à la multiplicité des acteurs, au décloisonnement des politiques publiques et aux restrictions budgétaires ;

FICHES PROSPECTIVES
2016

Répertoire
des métiers territoriaux
Fiche métier
06/A/02
08/D/22
03/D/30
07/D/32



- les nouvelles exigences des usagers qui réclament plus de réactivité et l'amplification des comportements agressifs ;
- l'exigence de simplification des démarches administratives pour lutter contre le non-recours aux droits et aux services et le développement de l'e-administration et de l'accès aux droits par le numérique ;
- le développement de la territorialisation des services et le renforcement du lien de proximité avec l'usager, le développement des guichets uniques.

PERSPECTIVES D'EMPLOI

Ce métier pourrait paraître comme une cible privilégiée des restrictions budgétaires. Pour autant, sa situation particulière de lien à l'usager, comme le renouvellement générationnel des personnels (21,5% ont plus de 55 ans), mais aussi le fait qu'il puisse constituer un emploi de reclassement pour d'autres métiers à forte pénibilité participent, *a priori*, au maintien du volume des effectifs.

• SCENARIO 1

Les collectivités privilégient la relation de proximité et la fluidité du service rendu. Elles préservent ainsi les métiers en lien avec l'accueil des publics. Par ailleurs, ce métier et ses spécialisations tournées vers l'appui fonctionnel, permet aux collectivités, dont la moyenne d'âge des agent.e.s tend à s'élever et qui constatent une augmentation des facteurs de pénibilité au travail, de reclasser un nombre important des agent.e.s en situation d'usure professionnelle. Concernant plus spécifiquement la.le chargé.e d'accueil social.e, les évolutions de l'environnement génèrent le développement de compétences plus complètes et précises sur le secteur social, permettant de développer les guichets uniques et ainsi de renforcer les missions de repérage et d'orientation, en fonction des personnes accueillies.

• SCENARIO 2

Les contraintes financières, la recomposition des champs de compétences, les dynamiques de mutualisation des services amènent les collectivités à revoir leurs organisations en favorisant l'externalisation d'un certain nombre de services et de fonctions, dont celles de l'accueil. Ces métiers devront se spécialiser et monter en compétences. Concernant la.le chargé.e d'accueil social.e, le plan national pour le travail social dans le cadre des schémas des services au public, implique un rôle plus affirmé de diagnostic.

REPERES STATISTIQUES

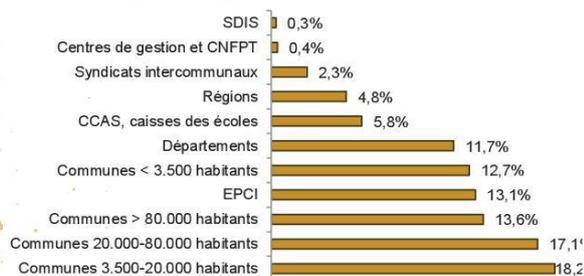
• Effectifs au 31/12/2012

73 100 agent.e.s
16,6% d'agent.e.s à temps non complet
78,9% de femmes

• Structure des âges



• Répartition par types d'employeurs



Source : Enquête nationale métiers / CNFPT 2013

Pour en savoir plus sur les facteurs de risques professionnels, les mesures de prévention, les maladies professionnelles et le suivi médical liés à ce métier :

• Statut

91,9% d'agent.e.s de catégorie C
5,5% d'agent.e.s de catégorie B
83,1% d'agent.e.s titulaires, 14,7% d'agent.e.s non-titulaires
2,2% d'emplois aidés

• Âge

Âge moyen des agents occupant ce métier : 46 ans
Part des plus de 55 ans : 21,5%

• Principaux services d'affectation

	Effectifs	%
Affaires juridiques et administratives	16.200	22,2
Bibliothèques et centres documentaires	15.300	21
Social	6.700	9,2
Affaires scolaires et périscolaires	5.300	7,2
Etablissements patrimoniaux	5.200	7,1
Population et citoyenneté	4.600	6,2
Autres services	19.800	27,1

CONSULTEZ LE RÉPERTOIRE DES MÉTIERS TERRITORIAUX SUR
www.cnfpt.fr

6. CARTOGRAPHIE RIFSEEP DE LA FILIÈRE BIBLIOTHÈQUE

MESRI – DGRH C1-2

ANNEXE 1

RIFSEEP DES PERSONNELS DES BIBLIOTHEQUES

CARTOGRAPHIE – SERVICES CENTRAUX, SERVICES DECONCENTRES, ETABLISSEMENTS

Corps des conservateurs généraux des bibliothèques

Groupes de fonctions	Fonctions types proposées
<p>Groupe 1 :</p> <p>Fonctions d'encadrement supérieur, expertise de haut niveau</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doyen de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB) - Chargé de mission à l'IGB - Chef de département - Responsable d'une bibliothèque ou d'un service documentaire - Expert de très haut niveau <p>En bibliothèque municipale classée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur <p>Dans les autres services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur d'établissement, directeur de service inter-établissements de coopération documentaire ou directeur de bibliothèque - Directeur adjoint de la BPI - Directeur de département à la BNF ou la BPI - Responsable de structure à forte responsabilité reconnues au niveau national ou international - Responsable de centre régional de formation aux carrières des bibliothèques ou d'unité régionale de formation à l'information scientifique et technique - Expert de très haut niveau
<p>Groupe 2 :</p> <p>Fonctions d'encadrement à responsabilités et/ou technicité importantes</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adjoint au chef de département - Chef de bureau <p>En DRAC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de service - Conseiller livre et lecture <p>En établissement public, bibliothèque municipale classée ou en SCN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur-adjoint d'établissement ou directeur-adjoint de service inter-établissements de coopération documentaire ou directeur-adjoint de bibliothèque - Responsable d'un service ou d'une mission <p>Dans tous les services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expert de haut niveau - Chargé de fonctions spécifiques

Corps des conservateurs des bibliothèques

Groupes de fonctions	Fonctions types proposées
Groupe 1 : Fonctions d'encadrement supérieur, expertise de haut niveau	En services centraux : - Chargé de mission à l'IGB - Chef de département ou chef de bureau. - Responsable d'une bibliothèque ou d'un service documentaire - Expert de très haut niveau En bibliothèque municipale classée : - Directeur Dans les autres services: - Directeur d'établissement, directeur de service inter-établissements de coopération documentaire ou directeur de bibliothèque - Directeur adjoint de la BPI - Directeur de département à la BNF ou la BPI - Responsable de structure à forte responsabilité reconnues au niveau national ou international - Responsable de centre régional de formation aux carrières des bibliothèques ou d'unité régionale de formation à l'information scientifique et technique - Expert de très haut niveau
Groupe 2 : Fonctions d'encadrement à responsabilité et/ou technicité importantes/ fonctions techniques complexes	En services centraux : - Adjoint au chef de département - Chef de bureau En DRAC : - Chef de service - Conseiller livre et lecture En établissement public, bibliothèque municipale classée ou en SCN : - Directeur-adjoint d'établissement ou directeur-adjoint de service inter-établissements de coopération documentaire ou directeur-adjoint de bibliothèque - Responsable d'un service ou d'une mission Dans tous les services : - Expert de haut niveau - Chargé de fonctions spécifiques
Groupe 3 : Fonctions usuelles dont encadrement intermédiaire	En services centraux : - Chargé de mission En bibliothèque municipale classée : - Chargé de mission numérique - Chargé de mission patrimoine Dans tous les services : - Chargé de fonds documentaire - Chargé de coordination

	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé d'études <p>A l'école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - élève stagiaire
--	---

Corps des bibliothécaires

Groupes de fonctions	Fonctions types proposées
<p>Groupe 1 :</p> <p>Fonctions d'encadrement à responsabilités ou forte technicité</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de pôle - Responsable d'une bibliothèque - Fonctions à responsabilités particulières <p>En établissement public ou en SCN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de service - Responsable d'une unité documentaire, d'une mission ou d'un service transversal - Fonctions d'adjoint à fortes responsabilités et encadrement d'une équipe importante - Responsable d'une fonction technique spécialisée avec encadrements d'agents de catégorie B et C - Chargé de programmation et de coordination au sein d'une mission ou d'un service transversal - Chargé de formation
<p>Groupe 2 :</p> <p>Fonctions usuelles</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de gestion <p>En établissement public ou en SCN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chargé de collection thématique - Chargé de médiation ou d'animation - Chargé de systèmes d'information documentaire <p>A l'école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - élève stagiaire

Corps des bibliothécaires assistants spécialisés

Groupes de fonctions	Fonctions types proposées
<p>Groupe 1 :</p> <p>Fonctions d'encadrement intermédiaire et/ou à</p>	<p>En services centraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chef de pôle ou d'unité <p>En établissement public ou en SCN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable d'une unité documentaire délocalisée,

responsabilités ou technicité particulières	- Responsable d'un service ou d'une mission transversale d'expertise et de coordination pour l'ensemble de l'établissement - Chargé de formation
Groupe 2 : Fonctions usuelles dont encadrement intermédiaire	Dans tous les services : - Chargé de gestion - Chargé de fonds documentaire - Chargé de traitement documentaire - Chargé de tâches spécialisées dans le traitement, la conservation et la gestion documentaire En établissement public ou en SCN : - Chargé d'accueil et d'information du public

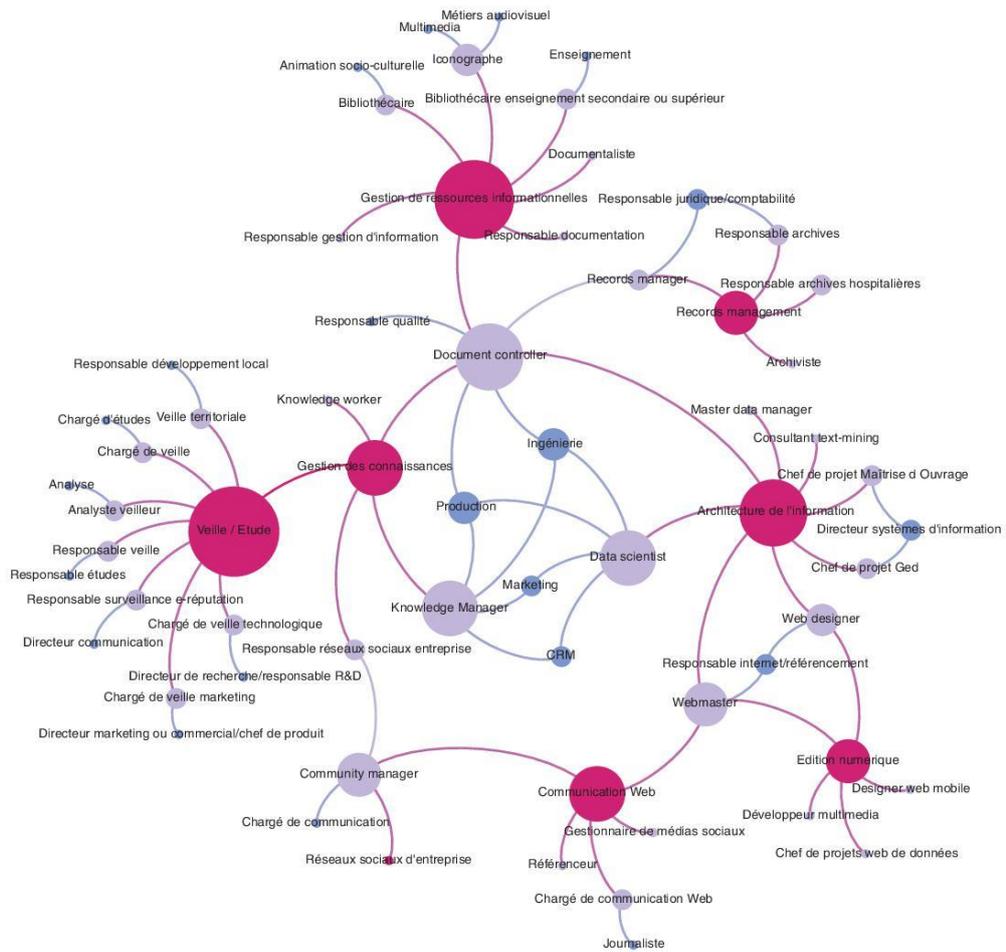
Corps des magasiniers

Groupes de fonctions	Fonctions types proposées
Groupe 1 : Fonctions d'encadrement intermédiaire et/ou à responsabilités particulières	Dans tous les services : - Chef de pôle ou d'unité - Chef d'équipe/coordonnateur d'une équipe - Chargé d'une mission transversale ou de coordination - Chargé de formation - Fonctions à technicité élevée
Groupe 2 : Fonctions usuelles	Dans tous les services : - chargé de gestion - chargé de fonds documentaire - chargé de traitement documentaire - chargé de tâches techniques et d'accueil du public

8. CARTOGRAPHIE ADBS DES MÉTIERS DE LA FONCTION INFORMATION



Cartographie ADBS des métiers de la fonction Information



Familles	Métiers	Métiers connexes
ADBS – L'association des professionnels de l'information et de la documentation – Mars 2013		

Cartographie réalisée par F. Datchary- Kalidience

