

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d' étude / mars 2020

**Planifier le service public en bibliothèque: outils,
principes et enjeux.**

Amadeus Foulon

Sous la direction de Sophie GALAN

Conservatrice des bibliothèques – Université Paris-Est-Marne-la-Vallée

Remerciements

En premier lieu, je souhaite remercier chaleureusement ma directrice de mémoire, Sophie Galan, pour ses précieux conseils, nos échanges professionnels, son suivi régulier de mon travail, les pistes de réflexion qu'elle m'a proposées et pour sa relecture minutieuse de ce mémoire lors de la dernière ligne droite.

J'exprime aussi ma profonde reconnaissance aux professionnels de bibliothèque qui m'ont consacré de leur temps pour répondre à mon questionnaire en ligne et qui m'ont accordé des entretiens afin de me faire un retour de leurs expériences riches et variées de la planification. Ce mémoire leur doit beaucoup.

Je remercie aussi les administrateurs du groupe Les Faiseurs de planning pour la journée d'étude annuelle qu'ils organisent et à laquelle ils m'ont convié et durant laquelle j'ai pu intervenir et échanger avec les professionnels.

Merci à Jean-Baptiste, Clarisse, Sylvie, Raphaël et Stéphane pour être des planificateurs si sympathiques qu'ils m'ont donné envie de travailler sur ce sujet.

Toute ma gratitude va à mes parents pour leur relecture attentive et rigoureuse de ce mémoire, démontrant ainsi qu'on ne cesse jamais tout à fait d'être professeur.

Merci aux camarades de la promotion DCB 28 et plus particulièrement à Romane, Nola, Xavier, Vincent, Sophie, Chloé et Nolwenn pour les séances de travail collégiales, dans les carrels de l'ENSSIB ou à la BnF, afin de se soutenir mutuellement dans nos efforts de rédaction.

Je remercie affectueusement Camille, qui, tout au long de l'année durant laquelle je réalisais ce mémoire, m'a sagacement conseillé et m'a (trop ?) souvent écouté parler de planification, du service public et des bibliothèques, sans s'agacer pour autant.

Mes remerciements finaux vont à Arsène, qui m'a vu plancher sur la gestion du temps et des hommes et, alors qu'il aurait préféré passer du temps avec son humain, ne m'en a pas tenu trop rigueur.

Résumé :

De nombreuses bibliothèques sont amenées à établir un planning de service public afin d'organiser la rotation des agents aux différents postes d'accueil de l'établissement. Le présent mémoire vise à identifier et développer les enjeux qui sous-tendent cette planification, à savoir la continuité du service public et l'équité entre les agents. Ce mémoire s'appuie sur un questionnaire en ligne, des entretiens semi-directifs et de la littérature professionnelle pour analyser les conséquences d'un planning de service public non-efficient, les prérequis et les aspects pratiques de la planification, le rôle du planificateur et les modalités de conciliation de l'équité entre les agents et la continuité du service public.

Descripteurs :

Bibliothèques universitaires -- France

Bibliothèques municipales -- France

Personnel -- Gestion

Services aux publics

Planification -- Informatique

Horaires de travail -- Gestion

Abstract :

Many libraries are required to establish a public service planning to organize the rotation of agents at the various reception desks of the establishment. This thesis aims to identify and depict the challenges of this planning process, which are the continuity of public service and equity between librarians. This thesis is based on an online questionnaire, interviews and professional literature to analyze the prerequisites and the practical aspects of planning, including the pitfalls to avoid, the role of the planner to reconcile both the equity between librarians and the continuity of public service.

Keywords :

Academic libraries -- France

Public libraries -- France

Librarian -- Management

Publics services

Planning -- Computer

Schedule --Management

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 ABREVIATIONS	9
INTRODUCTION.....	11
I. LES CONSEQUENCES DES EVOLUTIONS DU SERVICE PUBLIC POUR LE PLANIFICATEUR.....	17
1.1. Les transformations du service public en bibliothèque	17
1.1.1. L'extension des horaires d'ouverture	17
1.1.2. Le nouveau paradigme du libre accès	20
1.1.3. Planifier le service public en répondant à l'afflux des publics	21
1.2. La diversification des fonctions des agents en service public.....	23
1.2.1. Le changement de « l'économie de la bibliothèque »	23
1.2.2. Spécialisation ou polyvalence des agents?	24
1.2.3. La prise en compte du numérique dans les compétences de l'agent.....	26
1.2.4. Planifier l'inclusion des publics en situation de handicap	27
1.3. Les tensions entre travail interne et service public.	29
1.3.1. De la difficile distinction entre service public et travail interne.....	29
1.3.2. La prise en compte du travail interne dans le planning de service public	30
1.3.3. Évaluer les tensions entre service public et travail interne	32
1.3.4. La question du ratio entre service public et travail interne.....	33
1.4. Risques psycho-sociaux et service public.....	35
1.4.1. Les conséquences de la tension entre service public et travail interne sur les agents	35
1.4.2. « Faire plus avec moins » : l'augmentation de la charge de service public dans un contexte de diminution des ressources humaines disponibles	36
1.4.3. Les (nouvelles) exigences du service public, sources de souffrance au travail	37
II. PRINCIPES ET ENJEUX DU PLANNING DE SERVICE PUBLIC : ASSURER LA CONTINUITE DU SERVICE PUBLIC TOUT EN GARANTISSANT L'EQUITE ENTRE LES AGENTS	40
2.1. Les prérequis à l'établissement d'un planning	40
2.1.1. Une politique de service définie en amont	40
2.1.2. Définir les postes en service public et identifier les agents à poster	41
2.2. Qui sont les « faiseurs du planning » ?	43
2.2.1. Les qualités des « faiseurs du planning »	43
2.2.2. Qui organise le planning en bibliothèque ?	45
2.3. Assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents.....	48
2.3.1. La continuité du service public	48
2.3.2. Garantir l'équité entre les agents.....	51
III. LE PLANNING <i>IN SITU</i> : ASPECTS PRATIQUES	57
3.1. La question de l'emploi du temps et des absences des agents	57
3.1.1. Les implications de l'emploi du temps de l'agent sur le service public	57
3.1.2. Congés, absences, ponts : comment prendre en considération équitablement les demandes individuelles sans affecter la continuité de service public ?	62

3.2. Le recours à l'emploi étudiant pour concilier souplesse du planning, équité entre les agents et continuité du service public.....	64
3.2.1. L'emploi étudiant en bibliothèque : un rapide état des lieux	64
3.2.2. Décharger les équipes et, pour le planificateur, gagner en souplesse.....	65
3.3. L'outil planning au sein des bibliothèques	67
3.3.1. Quel apport du logiciel de planification pour le responsable du planning ?.....	67
3.3.2. Planifier avec Excel : comment bénéficier des mêmes fonctionnalités qu'un logiciel de planification	72
3.4. Divergences et convergences par type d'outil et d'établissement.....	75
3.4.1. Une identité marquée des établissements selon l'outil utilisé ?.....	75
3.4.2. Similarités et divergences de la planification en BU et en BM	77
CONCLUSION.....	81
SOURCES ORALES.....	85
BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE	87
ANNEXES	95
TABLE DES MATIERES.....	135

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ADBU : Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation

BnF : Bibliothèque nationale de France

Bpi : Bibliothèque publique d'information

BIU : Bibliothèque interuniversitaire

BU : Bibliothèque universitaire. Quand cet acronyme est employé suite à une référence à l'enquête en ligne, cela renvoie à BU, BIU, SCD et SICD

BM : Bibliothèque municipale. Quand cet acronyme est employé suite à une référence à l'enquête en ligne, cela renvoie à BM et BMVR

BML : Bibliothèque municipale de Lyon

BMVR : Bibliothèque municipale à vocation régionale

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

DRH : Direction des ressources humaines

ENSSIB : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

ETP : Équivalent temps plein

GPLv2 : Licence publique générale GNU version 2

IGB : Inspection générale des bibliothèques

PHP-MySQL : *Hypertext Preprocessor My Structure Query Language*

PMR : Personne à mobilité réduite

PSP : Planning de service public, logiciel de planification utilisé à la BnF

READ : *Reference Effort Assesment Data* soit en français Données d'évaluation de l'effort de référence.

RPS : Risques psychosociaux

SCD : Service commun de la documentation

SCT : Département Sciences et Techniques (BnF).

SICD : Service interétablissements de coopération documentaire

SIGB : Système intégré de gestion de bibliothèque

Erreur ! Il n'y a pas de texte répondant à ce style dans ce document.

INTRODUCTION

« Le planning [de service public], c'est de la politique »¹. Le planning articule en effet au sein de la bibliothèque « disponibilités individuelles, gestion collective de locaux et délivrance concrète d'un service au public. Dans un contexte de rareté des ressources, et notamment des moyens humains, c'est à travers les plannings que l'optimisation des ressources humaines prend forme »². La planification peut être classée *a priori* dans l'intendance³, selon Pillon⁴ et Quéré⁵ :

Le planning peut être défini comme un outil scriptural qui enregistre à un instant T la répartition des tâches et des hommes, dans une organisation, pour une période à venir. Cet objet inscrit donc l'action publique dans une temporalité concrète, en définissant les temps de présence des agents dans l'administration⁶.

Il apparaît toutefois que le planning de service public dépasse ce cadre de l'intendance et constitue un enjeu central dans la gestion d'une bibliothèque et d'une équipe. Si planifier le service public en bibliothèque consiste en « [l'organisation de] la rotation des personnels aux différents postes d'accueil pendant les heures d'ouverture au public »⁷, cette rotation est essentielle pour les usagers afin d'assurer un accueil de qualité et nécessaire pour les agents afin qu'ils puissent effectuer les différentes tâches qui leur incombent. Cette mobilisation du personnel, plus particulièrement quand elle est importante, se répercute sur l'organisation du travail interne⁸. De ce fait, « le planning est le garant de l'harmonie générale »⁹ quand il est efficient. Cette « harmonie » au sein de la bibliothèque consiste en la juste répartition des charges de service public entre les agents, soit l'équité et la garantie aux agents de pouvoir effectuer leurs tâches internes. Un planning de service public ne garantissant pas l'équité entre les agents ou alourdissant les charges de service public au détriment du travail interne

¹ Entretien Guillaume Auber, responsable de l'accueil des publics et des prêts à la BU Paris Nanterre

² PILLON, Jean-Marie et QUÉRÉ, Olivier. *La planification de l'action publique à l'échelle du planning*, [en ligne] In : Temporalités, 2014. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.academia.edu/9418761/Jean-Marie_Pillon_et_Olivier_Qu%C3%A9r%C3%A9_La_planification_de_l'action_publicque_%C3%A0_l_%C3%A9chelle_du_planning_Temporalit%C3%A9s_En_ligne_19_2014_mis_en_ligne_le_25_juin_2014.

³ Soit l'ensemble des activités de gestion, d'économie et de budget d'un groupe. Source : LAROUSSE. *Définitions : intendance* - [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/intendance/43573>.

⁴ Sociologue, maître de conférence à l'Université Paris Dauphine

⁵ Chercheur à l'université de Haute-Alsace

⁶ PILLON, Jean-Marie et QUÉRÉ, Olivier. *La planification de l'action publique à l'échelle du planning*, [en ligne] In : Temporalités, 2014. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.academia.edu/9418761/Jean-Marie_Pillon_et_Olivier_Qu%C3%A9r%C3%A9_La_planification_de_l'action_publicque_%C3%A0_l_%C3%A9chelle_du_planning_Temporalit%C3%A9s_En_ligne_19_2014_mis_en_ligne_le_25_juin_2014.

⁷ BROCHARD, JC. *Le planning d'accueil (plus) facile*. 2009 [en ligne].. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://bibliothequepublic.blogspot.com/2009/03/le-planning-daccueil-plus-facile.html>.

⁸ Par travail interne, il est entendu les activités réalisés par les agents de bibliothèques qui ne sont pas effectuées au contact direct avec les usagers. Par exemple : l'équipement des collections, les réunions internes ou externes, les acquisitions documentaires.

⁹ Entretien Gauthier Leblond-Monier, responsable du planning au SCD Paris 1

peut être un vecteur de tensions – entre le planificateur et les agents mais aussi entre agents
- situation susceptible de générer de la souffrance au travail.

L'objectif du présent mémoire est d'examiner et de développer les modalités qui s'offrent aux agents en charge de la planification pour être en mesure de concilier deux enjeux fondamentaux en bibliothèque, enjeux qui peuvent parfois entrer en contradiction : la continuité du service public, soit le fait pour les bibliothèques d'être en mesure d'ouvrir et d'assurer leurs missions de service public, et l'équité entre les agents, soit le fait que la charge de service public soit répartie entre les agents en tenant compte du travail interne qu'ils doivent fournir. L'objectif de la planification porte donc sur cette conciliation. À cette fin, comment prendre en compte dans la planification les évolutions du service public qui peuvent altérer l'équilibre entre travail interne et charges de service public ? Quels sont les fondements d'un planning conciliant équité entre les agents et continuité du service public ? Comment - en pratique - se traduit cette « harmonie » dans une bibliothèque ?

Afin de répondre à ces questions, ce mémoire d'étude s'est appuyé sur diverses sources professionnelles relatives aux modalités et à l'organisation de l'accueil du public, ainsi qu'à l'extension des horaires d'ouverture et ses conséquences sur la gestion des équipes¹⁰. En mars 2019, soit au début de ce travail, a été publié un ouvrage co-rédigé par Lenepveu et Maisonneuve intitulé *Les logiciels de gestion de planning de services pour les bibliothèques*¹¹, ouvrage qui effectue une comparaison exhaustive entre trois logiciels de planification¹². Cette parution opportune conduit à axer la réflexion de ce mémoire sur les implications du planning pour le planificateur et la bibliothèque davantage que sur les modalités techniques et informatiques de la planification.

En outre, quinze entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de professionnels de bibliothèques de divers établissements (bibliothèques universitaires, territoriales, BnF, Grands établissements) afin de prendre en considération les particularités de la planification selon chacun de ces différents types de bibliothèque.

Enfin, une enquête en ligne a été entreprise. Il s'agissait de mieux connaître l'utilisation effective des outils ou des logiciels de planification du service public et de saisir des divergences ou des convergences dans les pratiques de planification selon le type

¹⁰ La littérature professionnelle spécifique à la planification du service public étant quasi-inexistante, les lectures se sont portées sur le cadre plus large de l'organisation du service public, des enjeux liés à l'extension des horaires d'ouverture et de la gestion des équipes.

¹¹ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019.

¹² L'ouvrage détaille toutes les fonctionnalités des logiciels de planning BCal, CredoPlanning et Planningbiblio

d'établissement. L'enquête, mise en ligne et communiquée¹³ aux professionnels des bibliothèques le 15 octobre 2019 a été clôturée trois mois plus tard le 15 décembre 2019. L'outil choisi pour diffuser le questionnaire était Google Form. Les participants devaient répondre à une majorité de questions fermées (OUI/NON/Non concerné) avec la possibilité de rédiger une réponse libre en cochant la réponse « autre ». Le questionnaire *in extenso* est en annexe ainsi que les statistiques et graphiques issus de l'exploitation des réponses.

Un choix a été opéré concernant les BM¹⁴ contactées : le critère de sélection s'est porté sur les bibliothèques des cent villes les plus peuplées de France pour des raisons pratiques¹⁵ et afin de comparer de manière cohérente ces établissements avec les BU¹⁶ situées dans des espaces urbains fortement peuplés. Ce choix n'est pas sans incidence sur les résultats de l'enquête, dans la mesure où, ces bibliothèques étant situées dans des bassins de population plus conséquents, l'effectif de leurs équipes est plus important que pour les structures de moindre dimension. La thématique de la planification du service public en milieu rural ou dans les villes de taille moyenne est donc exclue de cette enquête.

Les divers canaux de diffusion du questionnaire ont permis d'obtenir un retour de la part de 261 établissements¹⁷. La quasi-totalité des réponses provient des BU (57,5% des répondants) et des BM (37,2%), soit en cumulé 94,7%. La prééminence de ces deux types d'établissements justifie le fait d'exploiter les résultats de l'enquête en effectuant une comparaison entre les pratiques de planification en BU et en BM. Concernant la représentativité de ces deux échantillons, la confrontation de leur amplitude d'ouverture hebdomadaire moyenne avec la moyenne nationale fait ressortir que l'échantillon des BU ayant répondu au questionnaire est représentatif des BU françaises¹⁸. Pour les BM, la moyenne des établissements se situe au même niveau que celle des collectivités de plus de 50

¹³ Les modalités de diffusion de cette enquête ont été les suivantes :

- L'enquête a été diffusée sur les réseaux sociaux des professionnels de bibliothèques¹³. Diffusion sur les Groupes Facebook « les Faiseurs de Planning » 304 membres, « Tu sais que tu es bibliothécaire quand ... » 19315 membres ou encore « Professionnels de bibliothèques » 8194 membres. L'enquête a été aussi diffusée sur Twitter.
- L'enquête a été diffusée sur le forum de l'ADBU afin que les membres de cette association puissent la transmettre à leurs collègues en charge de la planification.
- L'enquête a été envoyée par courriel à 186 adresses (dont celles des responsables des services aux publics) des bibliothèques universitaires de France¹³. Le recensement de ces bibliothèques est disponible sur le site du MESRI à l'adresse suivante : <http://bibliotheques.enseignementsup-recherche.gouv.fr/FR/annuaire/liste/> consulté le 10/10/2019
- L'enquête a été transmise aux bibliothèques municipales des 100 municipalités les plus peuplées de France.

¹⁴ Par convenance et souci de lisibilité, le sigle BM englobe l'ensemble des établissements ayant répondu « Bibliothèque municipale/ Bibliothèque municipale à vocation régionale » à la première question de l'enquête.

¹⁵ Afin d'opérer une sélection parmi les 15595 bibliothèques de lecture publique, dont le listing et les contacts sont mis à disposition à l'adresse suivante : <https://data.culture.gouv.fr/explore/dataset/adresses-des-bibliotheques-publiques/export/> consulté le 11/10/2019

¹⁶ Par convenance et souci de lisibilité, le sigle BU englobe l'ensemble des établissements ayant répondu « Bibliothèque universitaire/BIU/Service commun de documentation/SICD » à la première question de l'enquête

¹⁷ L'intervalle de confiance a été calculé et est de 4% pour les BU et de 6% pour les BM.

¹⁸ Dans la mesure où la moyenne nationale d'ouverture hebdomadaire des BU est de 61h soit un écart de 1h Source : MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Améliorer l'accueil en bibliothèques universitaires : le plan « Bibliothèques ouvertes »* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid120212/ameliorer-l'accueil-en-bibliotheques-universitaires-le-plan-bibliotheques-ouvertes.html>.

000 habitants¹⁹, ce qui correspond aux bibliothèques ciblées et permet d'estimer que les retours sont représentatifs.

Ce mémoire s'appuie donc sur de multiples sources : littérature professionnelle, enquêtes qualitative (*via* les entretiens semi-directifs) et quantitative (questionnaire en ligne). L'exploitation de ces sources vise à étudier comment le planificateur, *via* l'utilisation d'un outil de planification, est en mesure de garantir la continuité du service public en bibliothèque tout en respectant l'équité entre les agents et sans entraver le bon fonctionnement des tâches internes.

Dans un premier temps, les évolutions récentes du service public en bibliothèque seront analysées au regard des conséquences qu'elles induisent pour le planificateur. Ces évolutions, qui impliquent une diversification des missions des agents, peuvent être source de tensions entre service public et travail interne et occasionner de la souffrance au travail (partie 1). Il s'agira alors d'interroger les notions d'équité entre les agents et de continuité du service public en analysant les prérequis nécessaires à l'établissement d'un planning et le rôle du planificateur (partie 2). Pour terminer, il s'agira d'examiner la planification *in situ* en développant les aspects pratiques. Les problématiques de l'emploi du temps des agents et de la gestion des absences viseront à identifier les modalités de conciliation de l'équité et de la continuité. Seront alors analysées les solutions retenues par les bibliothèques, telles que le recours à l'emploi étudiant. La question des apports des outils de planification pour faciliter le travail du planificateur est alors posée, ainsi que celle des divergences de pratiques, selon le type de bibliothèque ou encore selon l'outil de planification choisi (partie 3).

¹⁹ L'amplitude hebdomadaire d'ouverture des répondants est supérieure à la moyenne nationale (14h). Ce contraste est à tempérer par la taille des villes dont dépendent les BM dans la mesure où, en 2017, l'amplitude des horaires d'ouverture des bibliothèques des collectivités de plus de 2000 habitants est de 20h en moyenne, 28h celle des collectivités de plus de 20 000 habitants tandis qu'à partir de 50 000 habitants, le nombre moyen est de 33h et 41h pour les bibliothèques de collectivités de plus de 100 000 habitants. Source : QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Chiffres-clés des bibliothèques : taux d'inscrits et heures*. 2017 [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/chiffres-cles-des-bibliotheques-taux-dinscrits-et-heures>.

I. LES CONSEQUENCES DES EVOLUTIONS DU SERVICE PUBLIC POUR LE PLANIFICATEUR

1.1. LES TRANSFORMATIONS DU SERVICE PUBLIC EN BIBLIOTHEQUE

1.1.1. L'extension des horaires d'ouverture

Les bibliothèques de lecture publique et celles universitaires ont pris en compte la nécessité d'élargir leurs horaires d'ouverture pour davantage correspondre aux attentes des lecteurs. « [Les usagers] sont désormais soucieux d'inscrire leur fréquentation dans la bibliothèque dans un rapport qui leur est personnel entre le temps du travail, celui de la famille et celui des loisirs. »²⁰. Le rapport Orsenna, datant de 2018, intitulé Voyage au pays des bibliothèques, lire aujourd'hui, lire demain vise à mettre en œuvre l'ambition du président Emmanuel Macron « d'ouvrir mieux, et donc, plus, les bibliothèques »²¹. Cela implique une extension des horaires d'ouverture en soirée ainsi que lors des week-ends. Selon les chiffres clés proposés par le Ministère de la Culture et de la Communication en 2018²², l'amplitude horaire moyenne d'une bibliothèque municipale est de 21 heures sur une semaine (contre 45 heures pour les villes de plus de 100 000 habitants). Il a été constaté entre 2015 et 2016 une progression de 3% de l'amplitude moyenne d'ouverture. 135 communes disposent d'au moins une bibliothèque ouvrant le dimanche. L'Etat joue un rôle incitatif dans ces extensions des horaires d'ouverture notamment pour ce qui est de l'ouverture du dimanche via des aides financières permettant d'absorber le coût de l'ouverture dominicale. Ainsi en 2018, le financement à hauteur de 8 millions d'euros²³ dans le cadre du projet de loi de finance a permis à 230 collectivités de tailles très diverses de s'engager dans un projet d'élargissement des horaires d'ouverture.

Ces incitations étatiques à une ouverture accrue en bibliothèque municipale a aussi son pendant pour les bibliothèques universitaires. Le lancement en 2016 du plan pluriannuel « Bibliothèques ouvertes + » (2016-2019)²⁴ en témoigne. Dans le cadre de ce plan s'inscrit le label NoctambU+ déployé en 2017 afin de valoriser les actions réalisées en matière d'élargissement d'horaires d'ouverture²⁵. En 2018, 84 BU étaient labellisées NoctambU+²⁶. L'ouverture les dimanches des BU fait aussi partie des desideratas du MESRI, d'où par exemple le lancement en 2018 de l'appel à projet intitulé « Plan « ouverture le dimanche à

²⁰ PERRIN, Georges. *Ouvrir plus, ouvrir mieux*. In : Boîte à outils#31. 2014. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://presses.enssib.fr/catalogue/ouvrir-plus-ouvrir-mieux-31>, p.4

²¹ JOST, Clémence. *Ce qu'il faut retenir du rapport Orsenna pour les bibliothèques* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.archimag.com/bibliotheque-edition/2018/02/20/rapport-orsenna-bibliotheques>.

²² MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, [2018]. Extension des horaires d'ouverture. In : [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Livre-et-Lecture/Bibliotheques/Extension-des-horaires-d-ouverture>.

²³ MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, *Projet de loi de finances pour 2019 : Médias, livre et industries culturelles : Livre et industries culturelles*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.senat.fr/rap/a18-151-43/a18-151-4314.html>.

²⁴ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Lancement du label NoctambU+ dans les bibliothèques universitaires*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020 a]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid120211/lancement-du-label-noctambu-dans-les-bibliotheques-universitaires.html>.

²⁵ Ce label est décerné aux bibliothèques universitaires ouvrant au minimum 63h par semaine et 245 jours par an.

²⁶ ANÉ, Claire., *Quelles sont les bibliothèques universitaires aux horaires d'ouverture les plus étendus ?* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/01/08/quelles-sont-les-bibliotheques-universitaires-aux-horaires-d-ouverture-les-plus-etendus_5239043_4401467.html.

Paris »²⁷. Cet appel à projet visait, entre autres objectifs, à ce que dès 2019, 3 à 5 bibliothèques universitaires parisiennes soient ouvertes. La bibliothèque Sainte-Barbe (Université Paris 3), ayant répondu à cet appel à projet et étant sélectionnée a ainsi pu ouvrir 11 dimanches pour l'année universitaire 2019/2020²⁸

Or, « l'extension des horaires n'est pas sans incidence sur l'organisation interne du service et le quotidien des agents »²⁹. L'amplitude d'ouverture élargie implique de revoir les horaires de travail des agents. Au sein du réseau des Médiathèques de Cergy, il a fallu ainsi procéder à une refonte du règlement intérieur en 2010 suite à une concertation pour aboutir à la mise en place de jours de travail et d'horaires identiques pour tous les agents, sur une base de 39 heures hebdomadaire. Selon Bruno Demont³⁰:

Conduire un projet relatif aux horaires d'ouverture d'une médiathèque amène très rapidement à poser la question des ressources humaines disponibles et des conditions de leur mobilisation. Dans un cadre budgétaire de plus en plus contraignant, l'organisation du temps de travail est l'un des leviers d'optimisation des effectifs insuffisamment utilisé pour gagner des marges de manœuvre [Or] modifier les rythmes de travail remettrait en cause l'équilibre fragile entre exigences liées aux missions de service public et aspirations des agents à disposer librement de leur temps personnel.

L'extension des horaires d'ouverture implique de fait d'envisager la question des ressources humaines disponibles. L'ouverture des bibliothèques le dimanche rend cette question plus complexes. La planification des ouvertures certains dimanches implique d'agencer le service public avec moins d'agents à disposition et implique de la part du planificateur une organisation adaptée et différente du service public en semaine. Selon G. Perin³¹, « un système doit être mis au point et codifié, approuvé par les agents et la collectivité. Il prévoit la gestion du remplacement le dimanche en cas de congé d'un agent; les échanges pour convenances personnelles, indispensables, etc. L'organisation des plannings doit être adaptée: plages plus courtes qu'en semaine; « profils de poste » précisément déterminés; présence de responsables et rôles soigneusement définis ». Les plages doivent notamment être prévues plus courtes dans la mesure où, la bibliothèque ayant moins d'agents à sa disposition pour assurer le service public qu'en jour de semaine, les agents

²⁷ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Plus de bibliothèques universitaires ouvertes le dimanche : lancement de l'appel à projet Noctambu + dimanche à Paris*. 2018 [en ligne].

[Consulté le 24 février 2020 b]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid129322/plus-de-bibliothèques-universitaires-ouvertes-le-dimanche-lancement-de-l-appel-a-projet-noctambu-dimanche-a-paris.html>

²⁸ BIBLIOTHÈQUE SAINTE-BARBE, *Horaires détaillés*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bsb.univ-paris3.fr/venir/horaires-detaillees>.

²⁹ THOMAS, Catherine *Organiser l'accueil : entre renfort des équipes et externalisation L'exemple des médiathèques de Cergy*, In MULLER, Françoise et RIGEADE, Marine. *Ouvrir grand la médiathèque: faire évoluer les horaires d'ouverture*. 2015 Collection Médiathèmes, p.106

³⁰ DEMONT, Bruno *L'organisation du temps de travail Le cadre réglementaire applicable aux agents de bibliothèque*. In. MULLER, Françoise et RIGEADE, Marine. *Ouvrir grand la médiathèque: faire évoluer les horaires d'ouverture*. 2015 Collection Médiathèmes, p.89.

³¹ PERRIN, Georges. *Ouvrir plus, ouvrir mieux*. In : Boîte à outils#31. 2014. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://presses.cnrs.fr/catalogue/ouvrir-plus-ouvrir-mieux-31>, p.105-106

présents sont mobilisés (quasi) uniquement sur les plages de service public. Il s'agit donc d'éviter un risque de saturation de la part des agents, notamment pour ce qui est des postes de service public plus exigeants³² en favorisant la rotation des personnels sur des plages plus courtes et donc, de fait, moins exigeantes. Il est considéré que, en semaine, le nombre optimal de l'effectif au sein de la bibliothèque soit de 2,5 à 3 fois le nombre d'agents nécessaires en service en présence du public³³ : par exemple, s'il y a cinq postes de service public à pourvoir par plage, il est préférable d'avoir une équipe constituée de quinze agents pour assurer la nécessaire rotation du personnel. Considérant cela, le nombre d'agents présents – notamment le dimanche mais aussi lors des fermetures tardives à un horaire où la majorité des personnels est déjà partie³⁴ est un élément délicat qui ne doit pas être sous-estimé : quel que soit l'amplitude d'ouverture, le dimanche est le jour le plus important de la semaine³⁵, il ne peut pas y avoir de "travail interne". S'il est décidé que les agents ne travaillent qu'un dimanche sur quatre, cela signifie qu'il ne faille compter que sur un cinquième des agents. Du fait du nombre contraint des agents présents, l'ouverture le dimanche implique, outre des compensations³⁶, de signifier aux agents que leur présence le dimanche est requise pour assurer le service public et que donc le travail interne n'est pas prioritaire. De plus, « la question de l'encadrement doit être examinée dès le départ, en particulier dans les petits ou moyens établissements »³⁷ dans la mesure où ces établissements disposent d'un nombre d'agents de catégorie A moins conséquent que les établissements plus grands. Or, l'ouverture des bibliothèques au public implique la présence d'un cadre³⁸, ce qui rend davantage difficile l'ouverture le dimanche de ces établissements dans la mesure où les cadres ne peuvent être mobilisés chaque dimanche pour assurer lesdites ouvertures. Ces multiples paramètres sont donc à prendre en compte dans l'organisation et la planification de l'ouverture le dimanche. Néanmoins, selon le retour d'expérience de Guillaume Thomas³⁹, responsable de l'accueil à la bibliothèque Sainte-Barbe, le planning des dimanches travaillés est relativement aisé à organiser dans la mesure où les agents assurent le service public le dimanche sur la base du volontariat et contre gratification exceptionnelle. Prenant en considération la contrainte de ne pas faire travailler les agents plus de 6 jours d'affilée⁴⁰, le planificateur à la bibliothèque Sainte-Barbe se fonde sur les plannings des samedis travaillés pour déterminer les agents ne pouvant effectuer de dimanche. Il ne reste ensuite « que » deux ou trois agents à poster et, de plus, il y a assez de volontaires pour que chaque dimanche soit pourvu. »

L'extension des horaires d'ouverture ainsi que l'ouverture le dimanche ont des répercussions sur l'organisation du service public et donc sur sa planification. Elle implique

³² Cf supra 1.4.3. Les (nouvelles) exigences du service public, sources de souffrance au travail 1.4.3. Les (nouvelles) exigences du service public, sources de souffrance au travail

³³ PERRIN, Georges. *Ouvrir plus, ouvrir mieux*. In : Boîte à outils#31. 2014. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://presses.enssib.fr/catalogue/ouvrir-plus-ouvrir-mieux-31>, p.103

³⁴ Généralement à partir de 17h

³⁵ Du fait du nombre réduit de bibliothèque ouvrant et de la demande, que ce soit universitaire ou de lecture publique, cela implique un risque de saturation des espaces et une surmobilisation du personnel en conséquence.

³⁶ Notamment financières

³⁷ PERRIN, Georges. *Ouvrir plus, ouvrir mieux*. In : Boîte à outils#31. 2014. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://presses.enssib.fr/catalogue/ouvrir-plus-ouvrir-mieux-31>, p.103

³⁸ Cf supra 2.3.1.1. Qu'est-ce que la continuité du service public ?

³⁹ Entretien avec Guillaume Thomas, responsable de l'accueil à la Bibliothèque Sainte-Barbe, responsable de 2017 à janvier 2019 du planning de service public de la bibliothèque Sainte-Barbe 24/09/19

⁴⁰ SERVICE-PUBLIC.FR. *Repos hebdomadaire du salarié* 2019 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2327>

des négociations avec les agents (et des compensations) pour modifier l'organisation interne et les emplois du temps des personnels et se réalise dans un contexte de mutation du service public, mutation induite notamment par le nouveau paradigme du libre accès.

1.1.2. Le nouveau paradigme du libre accès

La généralisation du libre accès au sein des bibliothèques françaises a été mise en oeuvre après la Seconde Guerre mondiale⁴¹. Cette évolution a impliqué des mutations en matière de service public. Dans un premier temps, il a fallu créer des postes de surveillance de collections⁴². De plus, « la mise en libre accès des collections a simplifié de manière significative l'accès aux documents [...] Cette simplification de l'accès a permis d'accueillir un public plus large, dans des conditions plus propices au développement de la lecture loisir »⁴³. L'apparition des antivols a permis aux agents des bibliothèques de se repositionner significativement sur l'accompagnement des usagers, l'attention portée par la bibliothèque à la sûreté des collections étant moindre. Cette évolution ne s'est pas faite sans heurts : « Plébiscitée par des bibliothécaires éclairés, cette évolution a probablement rencontré l'opposition d'agents craignant de voir saper leur légitimité professionnelle »⁴⁴.

Le libre-accès des collections fut accompagné depuis les années 1990 de l'automatisation des prêts/retours des documents, actions que l'utilisateur peut désormais réaliser lui-même sans nécessiter la médiation du bibliothécaire. Selon Pierre-Henri Janin, le premier « véritable » automate de prêt apparaît au SCD Lyon 3 en 1996⁴⁵. « Le développement [en bibliothèque] de l'automatisation des prêts et des retours reste lié à la volonté de réduire la part des tâches répétitives dans le travail des agents de bibliothèques »⁴⁶. Cette volonté de réduction des charges de travail liées aux flux de transactions constitue une constante dans l'histoire contemporaine des bibliothèques. Cette évolution implique un changement dans la nature du service public et de sa planification dans la mesure où l'importance accrue de la médiation auprès des publics implique d'automatiser « [les] tâches non porteuses de plus-value dans ce domaine »⁴⁷ pour accroître la disponibilité des agents postés en service public. Il s'agit ainsi de « libérer » le bibliothécaire de sa banque de prêt

⁴¹ ELEUCHE, Isabelle. *Mise en libre accès d'une bibliothèque universitaire : conceptions, perceptions et implications du personnel*. 1995 [en ligne] [Consulté le 24 février 2020] Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61762-mise-en-libre-acces-d-une-bibliotheque-universitaire-conceptions-perceptions-et-implications-du-personnel.pdf>

⁴² LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.13

⁴³ Idem, p.13

⁴⁴ Idem, p.14

⁴⁵ JANIN, Pierre-Henri. *L'impact de l'automatisation des prêts et des retours sur l'organisation du travail et sur les services dans les bibliothèques*. 2013 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60365-l-impact-de-l-automatisation-des-prets-et-des-retours-sur-l-organisation-du-travail-et-sur-les-services-dans-les-bibliotheques.pdf>, p.16

⁴⁶ Idem, p.16

⁴⁷ BUISSON Bernadette *L'optimisation des ressources humaines La mobilité d'une équipe à l'échelle d'un « bassin de lecture » (Clermont Communauté)* In : MULLER, Françoise et RIGEADE, Marine. *Ouvrir grand la médiathèque : faire évoluer les boraires d'ouverture*. 2015 Collection Médiathèmes , p.110

afin qu'il puisse se consacrer à d'autres aspects du métier : accueil actif et accompagnement de l'utilisateur dans son parcours de lecteur, mise en valeur des collections et des contenus, médiation et actions culturelles »⁴⁸. Toutefois, il est à prendre en considération que cette automatisation des prêts peut être mal vécue par les agents de la bibliothèque. Ainsi, la BU Belle-Beille (Angers)⁴⁹ avait jusqu'en 2012 une organisation « classique » où le bureau de prêt était constitué de deux agents de catégorie C et à l'étage un bureau de renseignement qui relevait des agents de catégorie A ou B. L'automatisation des prêts/retours a impliqué des nouvelles missions au bureau des prêts. Nathalie Clot, directrice de la BU d'Angers, explique que cette automatisation a pu être vécue « comme une perte » pour certains des agents à l'accueil dans une optique de « rapports de micro pouvoirs » (notamment par rapport aux renouvellements ou prolongations des documents). La mise en accès libre des collections ainsi que l'automatisation des prêts/retours ont amené une évolution des pratiques de service public de la part des agents, pratiques davantage axées sur la médiation que sur la surveillance et la communication des collections.

1.1.3. Planifier le service public en répondant à l'afflux des publics

Certaines bibliothèques sont confrontées régulièrement à un afflux conséquent des publics. Une augmentation du flux des usagers implique une réorganisation du service public ainsi qu'une plus forte mobilisation des agents postés : « l'observation de la fréquentation des publics constitue la base d'analyse des besoins en personnel : elle est de fait sujette à des évolutions, et les organisations qui en découlent doivent être suffisamment adaptables pour permettre des ajustements sans révision complète »⁵⁰. Cette analyse des besoins en personnel se fait de manière basique en définissant le nombre de postes pour chaque banque d'accueil concernée. Les moments de forte fréquentation dépendent de l'heure de la journée ainsi que de la période universitaire pour les BU⁵¹, du jour de la semaine pour les bibliothèques de lecture publique (le mercredi et le samedi) ou encore lors de certaines époques de l'année⁵². Ainsi, à la BU de l'Université Paris 8, certaines banques dites « secondaires » effectuant du renseignement bibliographique ne sont pas pourvues d'agents à l'ouverture (plage de 9h à 11h) ou à la fermeture (17h-20h). La banque d'accueil centrale, pour sa part, voit le nombre d'agents mobilisés par plage varier en fonction de la journée : deux agents postés à l'ouverture, quatre agents postés entre 11h et 17h et trois agents postés de 17h à 20h. Cette variabilité du nombre d'agents mobilisés durant la journée est due à l'analyse des flux des publics et donc des besoins d'agents qui en découlent. En effet, « les afflux de public sont rarement imprévisibles [ils] sont programmés, même si leur typologie change d'une année

⁴⁸ JANIN, Pierre-Henri. *L'impact de l'automatisation des prêts et des retours sur l'organisation du travail et sur les services dans les bibliothèques*. 2013 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60365-l-impact-de-l-automatisation-des-prets-et-des-retours-sur-l-organisation-du-travail-et-sur-les-services-dans-les-bibliotheques.pdf>, p.22

⁴⁹ Entretien Nathalie Clot, directrice de la BU d'Angers

⁵⁰ BUISSON Bernadette *L'optimisation des ressources humaines La mobilité d'une équipe à l'échelle d'un « bassin de lecture » (Clermont Communauté)* In : MULLER, Françoise et RIGEADE, Marine. *Ouvrir grand la médiathèque: faire évoluer les horaires d'ouverture*. 2015 Collection Médiathèmes, p.111

⁵¹ En BU, les périodes de révisions de partiels sont celles de plus forte fréquentation

⁵² Notamment la période de révision du baccalauréat pour les BU ou les BM

I. Les conséquences des évolutions du service public pour le planificateur

ou d'une semaine sur l'autre. Il est donc possible, pour maintenir la qualité de l'accueil en période d'affluence, de prévoir le renforcement des équipes sur le terrain »⁵³. Ces instants identifiés sont à prendre en considération dans la planification du service public dans la mesure où, pour les agents, le service public est davantage exigeant lors d'un afflux des publics⁵⁴. Pour Christine Davril⁵⁵, le responsable du service aux publics doit adapter le dispositif d'accueil aux flux du public. Cette planification peut par exemple prendre la forme d'une annonce sonore via des hauts parleurs de la fermeture imminente pour éviter un « rush » au moment de la fermeture et réduire ainsi des potentielles tensions possibles avec les lecteurs. Elle préconise aussi d'officialiser le dispositif de gestion des flux conséquents de publics et de communiquer dessus avec les agents de la bibliothèque :

L'ensemble des données [...] doit permettre d'instaurer officiellement des périodes de haute et de basse fréquentation et de mettre en place des plannings types correspondant à ces deux périodes: chacun doit s'approprier le dispositif pour y participer. Une hiérarchisation clairement énoncée des lieux « sensibles » auxquels bénéficient en priorité les renforts aidera à la fluidité du système: ainsi on pourra « dégarnir » tel point d'information peu sollicité pour renforcer [tel autre sollicité]⁵⁶.

La prise en compte de l'afflux des publics peut amener ainsi à modifier les modalités de l'accueil en marquant davantage la présence des agents au sein des espaces et en adaptant les postures des agents en service public. À titre d'exemple, la mise en place de l'« Infomobile »⁵⁷ « peut permettre de soulager le personnel « posté » [cependant] comme il s'agit de rester en position debout en permanence, il faudra, dans l'établissement des plannings, prendre ce facteur en compte et prévoir une prise de relais plus fréquente que pour l'accueil statique »⁵⁸. Dans les cas d'affluences trop conséquentes comme cela est régulièrement le cas à la bibliothèque Sainte-Barbe⁵⁹, une file d'attente est mise en place et les agents en poste aux étages doivent consulter régulièrement les statistiques issues de

⁵³ DAVRIL Christine, *Accueil et affluence, comment gérer et réguler les flux ?* in DIAMENT, Nic. *Organiser l'accueil en bibliothèque*. 1997 Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires. Collection La boîte à outils, p.34

⁵⁴ Notamment d'un point de vue des tensions occasionnées sur les places disponibles, le rôle de régulation à assurer par le bibliothécaire notamment par rapport au bruit, etc.

⁵⁵ DAVRIL Christine, *Accueil et affluence, comment gérer et réguler les flux ?* in DIAMENT, Nic. *Organiser l'accueil en bibliothèque*. 1997 Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires. Collection La boîte à outils. p.35

⁵⁶ DAVRIL Christine, *Accueil et affluence, comment gérer et réguler les flux ?* in DIAMENT, Nic. *Organiser l'accueil en bibliothèque*. 1997 Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires. Collection La boîte à outils. p.65

⁵⁷ Ce service tient en ce que l'agent aille au-devant des usagers des bibliothèques afin d'effectuer de la médiation. Le principe est que durant la plage, l'« infomobile » se déplace dans tous les espaces publics de la bibliothèque. Source : MIRABAIL, Lola et TONON, Stéphane. *L'Infomobile à Paris 8 : pour une meilleure appropriation de la BU par les usagers*. In : COURTY, Héroïse (dir.), *Développer l'accueil en bibliothèque : Un projet d'équipe* 2019 [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'ENSIB. La Boîte à outils. [Consulté le 24 février 2020]. ISBN 978-2-37546-095-5. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesensib/8371>.

⁵⁸ DAVRIL Christine, *Accueil et affluence, comment gérer et réguler les flux ?* in DIAMENT, Nic. *Organiser l'accueil en bibliothèque*. 1997 Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires. Collection La boîte à outils, p.65

⁵⁹ En 2018, il y a eu 48 jours où le nombre maximum de lecteurs présents dans la bibliothèque a dépassé la capacité d'accueil et la file d'attente a dû être mise en place 25 jours en tout. Source : Rapport d'Activité 2018 de la Bibliothèque Sainte-Barbe https://www.bsb.univ-paris3.fr/images/BSB/rapports_activite/Rapport_activite_2018.pdf consulté le 27/01/2020

l'application Affluences⁶⁰ et effectuer des rondes dans les étages afin d'évaluer le nombre de places encore disponibles et les communiquer à l'agent à l'accueil pour qu'il puisse laisser entrer au compte-goutte le nombre adéquat d'utilisateurs dans une optique de prévention de la « sur occupation » des espaces potentiellement génératrice de conflits. On constate ici l'influence d'Affluences dans l'organisation du service public.

En somme, pour la bibliothèque, « la gestion des flux est un point clé de la stratégie d'accueil puisqu'elle traduit concrètement ses choix politiques »⁶¹. Cette gestion fait l'objet d'une attention précise de la part du planificateur car l'afflux du public est exigeant pour les agents postés en service public, exigeant à prendre en compte via la rotation du personnel, la mise en place de dispositifs adaptés ou encore en renforçant, du point de vue du nombre d'agents postés, certaines banques d'accueil de la bibliothèque. La diversification des activités de service public, permise en partie par cette nouvelle configuration de l'accès aux collections, et la gestion de l'afflux des publics nécessitent de nouvelles compétences.

1.2. LA DIVERSIFICATION DES FONCTIONS DES AGENTS EN SERVICE PUBLIC

1.2.1. Le changement de « l'économie de la bibliothèque »

Au sein des bibliothèques, « c'est l'économie de la consultation qui s'installe progressivement face à une économie de la conservation. [...] Ainsi, le centre de gravité du métier se déplace de la gestion du fonds vers une offre « servicielle »⁶² centrée sur la médiation humaine et la satisfaction d'un usager dont le profil s'éloigne du lecteur traditionnel pour devenir un utilisateur caméléon, fantasque et versatile multipliant ses motifs et ses usages lors d'une même visite de la bibliothèque »⁶³. Cette évolution de « l'économie de la bibliothèque » nécessite de la part des agents de nouvelles compétences et de nouvelles fonctions, induites notamment par la diversification des publics: « du fait de la [démocratisation culturelle,] aux activités d'accueil et de surveillance des collections, s'ajoutent alors de multiples moyens de médiation: accueil de classes, activités pédagogiques, atelier d'écriture, prix littéraire, accueil d'auteur... »⁶⁴. L'importance de la médiation s'en est trouvée accrue dans la mesure où l'évolution des espaces induite par la mise en libre accès des collections entraîne une spécialisation des espaces et une diversification des logiques de classement. Ainsi se trouve renforcé le besoin d'accompagnement de l'utilisateur que ce soit pour se repérer dans les espaces, être en mesure d'identifier les fonds, la compréhension des logiques de classement ou l'appréhension des notices du catalogue⁶⁵. Cette évolution de l'« économie de la bibliothèque » amène à redéfinir l'organisation et la distribution des

⁶⁰ Affluences est une application permettant à ceux l'ayant téléchargée de connaître en temps réel le taux d'occupation de certaines bibliothèques ou de certains musées. Source : AFFLUENCES, [2020]. *Affluences - L'affluence en temps réel*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.affluences.com/?lang=fra>.

⁶¹ DAVRIL Christine, *Accueil et affluence, comment gérer et réguler les flux ?* in DIAMENT, Nic. *Organiser l'accueil en bibliothèque*. 1997 Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires. Collection La boîte à outils, p.66

⁶² À l'instar du guichet du savoir généré par la Bibliothèque municipale de Lyon

⁶³ PERRIN, Georges. *Ouvrir plus, ouvrir mieux*. In : Boîte à outils#31. 2014. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://presses.enssib.fr/catalogue/ouvrir-plus-ouvrir-mieux-31>, p.70

⁶⁴ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019, p.13

⁶⁵ Idem, p.15

tâches. Les apports actuels de la technologie⁶⁶ permettent cette reconfiguration en axant les activités de service public des agents vers la médiation. Se pose alors la question de cette réorganisation et du choix à opérer entre spécialisation des agents ou polyvalence dans le cadre des missions de service public.

1.2.2. Spécialisation ou polyvalence des agents?

Du fait de cette nouvelle économie de la bibliothèque, « les enjeux de présence d'agents qualifiés en service public se diversifient et imposent au personnel d'être en mesure de traiter une grande variété de sollicitations. Mobiliser des agents aptes à répondre à l'ensemble des demandes du public est une exigence de plus en plus difficile à satisfaire »⁶⁷. Or, cette diversification des fonctions à remplir pose le problème, pour le responsable du service public (et par ricochet pour le responsable du planning), de la polyvalence de l'agent et de sa spécialisation. Dorénavant, l'agent n'est plus en mesure de répondre à l'ensemble des sollicitations des usagers, néanmoins « tout en veillant à une certaine polyvalence des agents mobilisés en service public, la bibliothèque se doit de penser une spécialisation des postes de service public afin d'offrir un service d'accompagnement de qualité, adapté aux conditions de ceux qui en ont le plus besoin »⁶⁸. L'automatisation des prêts/retours a permis dans cette optique de dégager des marges de manœuvre, mais cela « pose toutefois la question du profil des agents libérés de ces travaux qu'il faut pouvoir former pour les affecter à des tâches d'accompagnement à plus forte valeur ajoutée »⁶⁹. La question se pose alors pour le planificateur du service public d'effectuer un choix entre polyvalence des agents permettant au planning de gagner en souplesse (du fait d'agents davantage « interchangeables ») et spécialisation des agents (impliquant un service public plus rigide mais davantage compatible avec les demandes spécifiques des lecteurs). Il faut établir une typologie des secteurs à forte ou faible polyvalence tout en prenant en compte l'idée qu'« autant la polyvalence est un mythe, autant l'ultra-spécialisation est un danger »⁷⁰. La polyvalence est un « mythe » dans la mesure où tous les agents ne peuvent répondre à toutes les sollicitations des usagers. L'ultra-spécialisation est un « danger » pour l'agent et le planificateur : pour l'agent car il y a un risque de se restreindre à son domaine de compétences⁷¹ et d'évoluer plus difficilement ensuite dans ses missions de service public – voire de ne pas prendre en considération les évolutions du service public – ; pour le planificateur, dans la mesure où cela rend plus difficile les remplacements entre agents et mène ainsi à un planning plus rigide.

⁶⁶ Dont la RFID ayant permis une plus grande autonomie des lecteurs sur les activités de prêts/retours.

⁶⁷ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019, p.9

⁶⁸ Idem, p.20

⁶⁹ Idem, p.20

⁷⁰ QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Ratio temps de travail interne et ouverture au public en bibliothèque*. 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/ratio-temps-de-travail-interne-et-ouverture-au-public-en>.

⁷¹ Par exemple le fait de ne faire que du service public dans les espaces où se situent les collections dont l'agent est en charge

L'exploitation statistique du questionnaire en ligne auprès des bibliothèques permet de mettre en évidence que les bibliothèques de lecture publique et celles universitaires ayant répondu ont opté pour une polyvalence des agents. Cette orientation s'exprime par le fait que la majorité des bibliothèques n'a pas de fonctions de service public réservées exclusivement à une catégorie particulière d'agents (dans 69.7% des cas, il n'y a pas de fonctions réservées à une catégorie particulière en bibliothèque universitaire contre 90.7% des cas en bibliothèque de lecture publique). Les fonctions réservées à une catégorie spéciale de personnel le sont pour les agents de catégorie C en BU. Si des fonctions sont réservées aux agents de catégorie C, dans 38% des cas les magasiniers assurent la communication des documents en accès indirect et dans 35% des cas les prêts et retours de documents⁷². Ainsi dans de nombreuses bibliothèques, le prérequis du service public pour les agents est la polyvalence des fonctions et des postes d'accueil (banque d'accueil, renseignement documentaire, prêts/retours) ce qui permet à l'ensemble des agents de participer à la rotation des postes de service public. Dans ce contexte, il n'y a donc pas de « fléchage »⁷³ sur le planning de service public à la BU Georges Perec⁷⁴ (Université Paris-Est Marne-la-Vallée). La polyvalence et le refus des cloisonnements stricts entre sections ou entre centrale et annexes sont une des conditions d'extension des horaires d'ouverture. En effet, « les expériences réussies reposent toutes sur ce postulat. En comparaison, les BU qui cultivent depuis longtemps la polyvalence et un moindre cloisonnement des services sont naturellement plus réactives sur ce sujet des horaires d'ouverture »⁷⁵.

Le service public effectué à la bibliothèque Sainte-Barbe⁷⁶ implique une certaine polyvalence des agents qui sont tous amenés à effectuer du service public sur l'ensemble des postes⁷⁷. Guillaume Thomas, responsable du planning, explique qu'il y a cependant des limites à cette polyvalence des agents: plus un nombre important d'agents effectue la même mission de service public (par exemple les inscriptions), plus ce service perd en qualité. Dans le SIGB Aleph, les éléments étaient renseignés par les agents lors de l'inscription (adresse du lecteur, numéro de téléphone, etc.) ce qui a provoqué de nombreuses erreurs de la part des multiples collègues mobilisés en service public, erreurs à corriger ensuite lors du « nettoyage des notices ». En somme, plus le nombre d'agents mobilisés sur la même mission est important, plus le risque d'erreurs est conséquent et plus l'information se dilue. Cela est illustré par l'exemple des permanences téléphoniques (mobilisant quinze volontaires). Une remise à plat des procédures de transfert de ligne a été faite mais du fait des nombreux agents, divers manquements ont été observés. L'abondance d'agents implique donc des réunions d'harmonisation régulières. Guillaume Thomas en conclut que, bien que la polyvalence soit très positive - notamment en comparaison avec les rapports humains découlant des activités

⁷² Cf Annexes

⁷³ Par « Fléchage », il est entendu le fait de réserver un poste à une catégorie spécifique d'agent.

⁷⁴ Entretien Sophie Galan, responsable des services au public, Bibliothèque Universitaire Georges Perec, UPEM

⁷⁵ QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Recommandations relatives à l'établissement d'un planning de roulement banque de prêt / service public en BM*. 2013 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/bonjour-existe-t-il-des-recommandations-relatives>.

⁷⁶ Entretien Guillaume Thomas

⁷⁷ En ce sens, cette bibliothèque ne reprend pas la dichotomie traditionnelle des catégories A & B effectuant du renseignement bibliographique alors que les catégories C font le prêt/retour et les inscriptions. Il peut y avoir des demandes et des préférences des agents selon les étages (et le type de collections attenantes) ou à l'accueil et la cellule planning tente de les satisfaire autant que possible.

mono tâches – et même si elle permet au planificateur de bénéficier d’une grande souplesse dans l’attribution des postes de service public, il y a des limites en regard de la qualité des services rendus.

1.2.3. La prise en compte du numérique dans les compétences de l’agent

« A la médiation des collections s’est ajoutée plus récemment la médiation numérique qui, l’une et l’autre, imposent la présence aux côtés des usagers d’agents aux compétences de plus en plus variées »⁷⁸. Le développement de l’offre numérique à destination des usagers (bases de données en ligne, livres numériques, ressources numériques, etc.) implique donc un accompagnement du public par l’agent qui doit être en mesure de disposer de compétences numériques développées. Ces compétences numériques sont de mise dans le cadre des collections électroniques au sein des bibliothèques universitaires. Elles sont aussi nécessaires pour les bibliothèques de lecture publique : « par rapport à l’illectronisme⁷⁹ ou fracture numérique secondaire: en cours de généralisation, la dématérialisation des procédures administratives crée de nouveaux besoins d’accompagnement »⁸⁰. Cette demande de formation au numérique a un impact non négligeable pour l’organisation du service public : « outre l’organisation d’ateliers et la mise à disposition de ressources d’autoformation, la bibliothèque doit prendre en charge l’accompagnement au quotidien des utilisateurs des postes Internet »⁸¹. Dans ce contexte, l’agent, qu’il soit en BU ou en BM, doit effectuer des formations au numérique à destination des usagers. Cela prend la forme d’ateliers d’aide à la recherche bibliographique, à la présentation des bases de données ou à l’utilisation d’outils de références bibliographiques tel que Zotero en BU ou, pour ce qui est des BM, des formations numériques *via* par exemple la mise en place de l’autoformation⁸².

L’enquête réalisée en ligne dans le cadre de ce mémoire a permis de faire émerger que, sur les réponses obtenues, 83.3% des BU proposaient des formations aux usagers contre 67% des bibliothèques de lecture publique. Néanmoins, ces formations pour ces deux types de bibliothèques ne sont pas incluses dans le planning de service public pour 58.4% des BU et pour 56,7% des bibliothèques de lecture publique. Ces formations ne sont pas intégrées aux quotas de service public à effectuer par agent (72.8% des cas en BU, 73,1% des cas pour les BM). Ces chiffres interpellent dans la mesure où ces formations font partie des services à

⁷⁸ LENEVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019, p.9

⁷⁹ L’illectronisme consiste en la difficulté rencontrée par une personne à utiliser les appareils numériques du fait d’un manque de connaissance à propos de leur fonctionnement. Ce terme provient de la transposition du concept d’illettrisme dans le domaine de l’informatique. Source : WIKIPÉDIA. *Illectronisme* 2020 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l’adresse : <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Illectronisme&oldid=167200443>.

⁸⁰ LENEVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p. 19

⁸¹ Idem, p.9

⁸² BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE LYON. *Apprendre (tout), se former*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l’adresse : <https://www.bm-lyon.fr/les-offres-numeriques-de-la-bibliotheque/s-informer-se-former-se-divertir-ressources-en-ligne/article/apprendre-tout-se-former>.

apporter aux publics, sans pour autant qu'elles ne soient considérée comme du service public, notamment dans le cadre de la planification.

1.2.4. Planifier l'inclusion des publics en situation de handicap

« Le dernier type d'action menée en bibliothèque se caractérise par la présence d'équipes dédiées et de services personnalisés [aux publics empêchés⁸³]⁸⁴. La loi n°2005-102⁸⁵ du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées impose aux bibliothèques (au même titre que tous les ERP⁸⁶) une adaptation des modalités d'accueil aux publics en situation de handicap – notamment les « personnes à mobilité réduite ». De fait, « comme la complexité de cet accueil est en rapport direct avec la multiplicité des handicaps à prendre en considération (déficience intellectuelle, auditive, visuelle, motrice, sensorielle, troubles psychologiques, etc.), de nombreux établissements choisissent de nommer des référents handicap formés à l'accueil des personnes en situation de handicap. Cette solution conduit de fait à spécialiser l'accueil et à identifier de nouveaux types de poste de service public, avec des agents qui seront mobilisés sur appel d'un collègue du bureau de renseignement en cas de besoin⁸⁷. Dans cette optique, le travail d'élaboration du planning prend en considération la nécessité de planifier des plages d'agents référents en matière d'accueil handicap, afin qu'ils soient mobilisables pour accueillir ces publics. Il s'agit ici de planifier des permanences handicap à destination de ce public pour être en mesure de les accueillir correctement et en prenant en compte leurs handicaps respectifs à toute heure de la journée. Cela permet de ne pas créer de discriminations entre publics valides et publics empêchés en prévenant une rupture de la continuité de service public.

Le mémoire réalisé par Belinda Missiroli⁸⁸ développe la difficulté de planifier l'accueil des publics en situation de handicap : « un des points fondamentaux tient à l'organisation même du travail puisqu'il s'agit de mobiliser du personnel sur la question »⁸⁹. Cette mobilisation du personnel peut prendre la forme d'une « cellule handicap »⁹⁰ telle que mise en place à la BU de l'université Paris 8 Vincennes Saint-Denis⁹¹. Cette cellule handicap, qui

⁸³ Par publics empêchés, il est entendu des « personnes privées de la totalité des services offerts par une bibliothèque du fait d'un handicap [...] ou d'une impossibilité à se déplacer. » Source : CRFCB. *Public empêché*. 2012 In : Glossaire CRFCB [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://blogs.univ-poitiers.fr/glossaire-mco/2012/06/13/public-empeche/>.

⁸⁴ MISSIROLI, Belinda., *Handicap et bibliothèque universitaire: quelle accessibilité pour quel public ?* 2017 Villeurbanne, p.39

⁸⁵ LÉGIFRANCE. *Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*. 2005. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647>

⁸⁶ Établissement recevant du public

⁸⁷ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.18

⁸⁸ MISSIROLI, Belinda., *Handicap et bibliothèque universitaire: quelle accessibilité pour quel public ?* 2017 Villeurbanne, France.

⁸⁹ MISSIROLI, Belinda., *Handicap et bibliothèque universitaire: quelle accessibilité pour quel public ?* 2017 Villeurbanne, France p.54

⁹⁰ Entretien avec Raphael Fortoso, responsable de la cellule handicap, BU Paris 8

⁹¹ BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE PARIS 8, [2020]. *Accueil handicap*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bu.univ-paris8.fr/accueil-handicap>.

I. Les conséquences des évolutions du service public pour le planificateur

travaille avec le service Accueil handicap de l'université⁹², repose sur la mobilisation d'une vingtaine d'agents effectuant du service public à la BU. La participation à la cellule handicap se fait sur la base du volontariat⁹³. Cette équipe est animée par le responsable de la cellule handicap⁹⁴ et son adjointe. L'enjeu principal de cette cellule est de planifier des « permanences handicap » sur toute la période d'ouverture de la bibliothèque⁹⁵. Le planning est réalisé de telle façon que, sur chaque plage, il y ait un permanent handicap et un remplaçant en cas d'absence prévue ou imprévue. Le permanent handicap est tenu d'être à disposition (soit en étant en service public à l'accueil central soit en effectuant du travail interne dans les espaces internes) pour assister les publics empêchés se présentant à l'accueil. Les services rendus par le permanent sont divers : dans la majorité des cas, cela consiste en l'accompagnement des publics empêchés à l'espace dédié à l'accueil handicap⁹⁶ où se trouve à leur disposition du matériel adapté (tables à la bonne hauteur pour un « Véhicule pour Handicapé Physique »⁹⁷ pour les PMR, deux vidéo-agrandisseurs, un clavier gros caractères, un poste informatique relié à un scanner équipé du logiciel de synthèse vocale Jaws, qui constituent des équipements à destination des publics déficients visuels⁹⁸). Cet accueil peut aussi prendre la forme d'une aide à la recherche bibliographique, à la communication adaptée des documents ainsi qu'à la photocopie des documents. Si cet accueil mobilise l'agent pour une durée supérieure à 30 minutes, il est demandé à l'utilisateur de prendre rendez-vous à l'avance afin d'éviter de surmobiliser l'agent sans qu'il n'ait pu le planifier. Une formation à l'utilisation de ces matériels adaptés est nécessaire à l'ensemble des agents constituant la cellule handicap afin qu'ils puissent accompagner au mieux les publics empêchés. L'exemple de « la cellule handicap » à la BU Paris 8 illustre la forte mobilisation du personnel relative à l'accueil handicap : afin d'éviter de mobiliser un même agent sur de nombreuses plages horaires (comme permanent ou comme remplaçant), la cellule handicap requiert un nombre conséquent de volontaires pour assurer la continuité de ce service. La planification des volontaires prend en considération les éléments suivants : ils ne peuvent être mobilisables s'ils sont en service public dans les banques dites secondaires. Le respect de la pause méridienne implique qu'ils ne peuvent être mobilisés le matin de 9h à 13h s'ils sont postés ensuite en service public de 13h à 15h⁹⁹. La planification des permanences se fait en relation avec les vœux d'emploi du temps de l'agent¹⁰⁰.

Cette mobilisation importante du personnel dans le cadre de l'accueil des publics empêchés peut poser un dilemme au bibliothécaire sur le fait d'individualiser des services notamment lors des périodes de massification du public et de saturation des espaces. « La question du temps est primordiale car la temporalité des actions en matière d'accessibilité est particulière. Pour les agents qui mettent en œuvre l'accueil handicap, la charge de travail est difficilement prévisible, puisqu'il s'agit de se tenir à disposition et d'agir en conséquence avec

⁹² UNIVERSITÉ PARIS 8. *Le service Accueil handicap - Université Paris 8*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.univ-paris8.fr/Le-service-Accueil-handicap>.

⁹³ En 2020 il y a vingt volontaires parmi les quatre-vingt six agents qui participaient au service public

⁹⁴ Qui est aussi le responsable du planning et de l'accueil

⁹⁵ Dans cette optique, il y a 3 permanences par jour : une de 9h à 13h, une de 13h à 17h et une dernière de 17h à 20h

⁹⁶ La salle Helen Keller

⁹⁷ Terme officiel désignant « le fauteuil roulant ».

⁹⁸ L'expression « publics déficients visuels » englobe les malvoyants et les non-voyants.

⁹⁹ Il en est de même pour une permanence de 13h à 17h s'ils sont postés de 11h à 13h

¹⁰⁰ Ainsi, il n'est pas possible de poster de 9h à 13h un référent handicap s'il arrive à 10h.

des échéances parfois très proches. [...] Se pose alors la question des priorités des activités de l'agent¹⁰¹. L'enquête réalisée révèle le fait que les bibliothèques dans leur majorité n'ont pas mis en place d'« accueil handicap » (agents identifiés et formés à l'accueil du public empêché) : 77,3% des bibliothèques universitaires ont répondu négativement à la question « Votre établissement propose-t-il un accueil handicap ? » ainsi que 67% des bibliothèques de lecture publique. La mobilisation conséquente des agents impliquée par cet accueil explique en partie cet état de fait.

Les évolutions du service public ainsi que la nouvelle diversification des fonctions des agents ont pour conséquence une place croissante et centrale du service public dans les attributions des agents des bibliothèques. Cette place croissante n'est pas sans poser la problématique des tensions entre travail interne à effectuer et les impératifs de service public.

13. LES TENSIONS ENTRE TRAVAIL INTERNE ET SERVICE PUBLIC.

1.3.1. De la difficile distinction entre service public et travail interne

Selon Lenepveu et Maisonneuve¹⁰², «les activités d'un agent se répartissent schématiquement en activités dites « de service public » - c'est-à-dire contribuant directement à la réalisation du service public (l'accueil du public, le prêt de documents, la médiation, etc.) - et en activité dites « de service interne » ne contribuant qu'indirectement à la réalisation du service public (l'acquisition des documents, le catalogage des documents, l'équipement de documents, etc.) ». Cette dichotomie permet d'avoir une vision générale de ce qui relève de ces deux champs du travail en bibliothèque. Néanmoins, cette répartition schématique est à tempérer dans la mesure où la frontière entre service public et travail interne peut être poreuse. Ainsi Brochard¹⁰³ récuse le terme de « planning de service public [...] car il laisse indirectement entendre qu'on ne travaille au service du public que lorsqu'on est directement à son contact, ce qui est faux bien sûr. Pour [sa] part, [il] préfère parler de « planning d'accueil » ». La formation des usagers et l'organisation des collections (notamment le rangement) par exemple sont aussi du service public. Plus en amont encore, il est possible de considérer que l'acquisition de documents et leur signalement pour les mettre à disposition du public relèvent aussi pour leur part des services au public.

L'analyse de l'enquête réalisée en ligne fait émerger la tendance suivante : 47,3% des bibliothèques universitaires ayant répondu considèrent que le rangement relève du service public (contre 49,5% pour les bibliothèques de lecture publique). Pour cette moitié des

¹⁰¹ MISSIROLI, Bélanda., *Handicap et bibliothèque universitaire: quelle accessibilité pour quel public ?* 2017 Villeurbanne, France., p.47

¹⁰² LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.38

¹⁰³ BROCHARD, J.C. *Le planning d'accueil (plus) facile*. 2009 [en ligne].. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://bibliothequepublic.blogspot.com/2009/03/le-planning-daccueil-plus-facile.html>.

bibliothèques, le rangement est inscrit dans le planning de service public dans 59,2% en BU (contre 39,1% des cas pour les bibliothèques de lecture publique). Cela permet d'en déduire que, bien que les bibliothèques soient partagées pour classer comme relevant du service public des activités autres que celles définies par Lenepveu et Maisonneuve, ces fonctions n'en sont pas pour autant systématiquement inscrites dans le planning de service public. Il en est de même pour la question de la formation des usagers¹⁰⁴

La question de ce qui relève ou non du service public, notamment pour ce qui est des activités ayant « un impact direct pour le public » (rangement des collections, formations) n'est donc pas tranchée au sein des bibliothèques. Néanmoins, la primauté accordée au service public, identifiée essentiellement à l'accueil des publics, sur les activités internes est patente : le service public est considéré comme prioritaire dans 85,3% des cas en BU (dans 14% des cas il n'y a pas de priorité définie par l'établissement et dans 0,7% le travail interne) contre 97,9% des cas pour les BM. « Il est néanmoins indispensable que cette priorité accordée au public soit clairement établie et que les conséquences engendrées par ce fonctionnement soient pleinement assumées par la hiérarchie. On doit accepter que les rayonnages ne soient pas à tout moment scrupuleusement rangés, que l'équipement des documents ne soit pas immédiat »¹⁰⁵. Selon le service Questions ? Réponses ! de l'ENSSIB¹⁰⁶, il n'y a pas de recommandations précises sur cette question de la primauté du service public sur le service interne. Il existe cependant un rapport de l'IGB sur l'extension des horaires d'ouverture¹⁰⁷ analysant le ratio entre activités internes et présence face au public et recommandant l'allégement des tâches internes : « c'est au moment même des entretiens de recrutement sur la base d'une véritable fiche de poste que devrait être intégrée la priorité du service public face au public comme un élément constitutif incontournable de l'activité hebdomadaire et comme une condition non négociable de recrutement »¹⁰⁸.

1.3.2. La prise en compte du travail interne dans le planning de service public

Bertrand Calenge¹⁰⁹ développe l'idée qu'une fois le planning de service public établi, « il faut faire intervenir un autre planning et le prendre en considération : celui des activités contraignantes des agents qui permet d'actualiser la disponibilité des présents ». Il s'agit ici de prendre en compte les activités de travail interne structurantes et ne pouvant être reportées malgré le service public à assurer. Par exemple à la BU Georges Pérec¹¹⁰, des

¹⁰⁴ Cf Infra 1.2.3. La prise en compte du numérique dans les compétences de l'agent

¹⁰⁵ PERRIN, Georges. *Ouvrir plus, ouvrir mieux*. In : Boîte à outils#31. 2014. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://presses.enssib.fr/catalogue/ouvrir-plus-ouvrir-mieux-31>, p.11

¹⁰⁶ QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Recommandations relatives à l'établissement d'un planning de roulement banque de prêt / service public en BM*. 2013 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/bonjour-existe-t-il-des-recommandations-relatives>.

¹⁰⁷ INSPECTION GÉNÉRALE DES BIBLIOTHÈQUES. *L'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques : progrès et obstacles* 2012 [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2012/35/3/horairesouverture_rapport_definitif_236353.pdf

¹⁰⁸ Idem

¹⁰⁹ CALENGÉ, Bertrand. *Outils pratiques : le planning de service public* 2008 In : Bertrand Calenge : carnet de notes. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bccn.wordpress.com/2009/05/14/outils-pratiques-le-planning-de-service-public/>

¹¹⁰ Entretien avec Sophie Galan

indisponibilités de certains agents pour des créneaux de service public se justifient par les fonctions de ces agents¹¹¹. Il en est de même pour la bibliothèque Sainte-Barbe¹¹² où le système adopté¹¹³ est plus contraignant pour les magasiniers¹¹⁴ car la plage « variante » se fixe régulièrement sur les moments où ils ne peuvent être mobilisés¹¹⁵. Du fait de ces contraintes ne laissant pas de marge pour une plage non définie a priori, il a été décidé que les agents de catégorie C aient 6 plages de service public fixes d'office.

Les contraintes relatives au travail interne ne sont pas forcément prises en compte par le planificateur dans la mesure où, selon l'enquête réalisée en ligne, 31,5% des BU ayant répondu dispensent certains agents de service public (contre 34,7% des BM). La majorité des cas impliquant une dispense de service public est due à « Dispense pour cause d'incompatibilités organisationnelles (travail interne, responsabilités, etc.) » (57,9% des cas en BU, 52,5% des cas en BM). Ce type de dispense pour cause de responsabilités a été un des axes des entretiens menés avec les professionnels. Ainsi pour Arnaud Travade¹¹⁶ responsable de la Direction des Territoires (Réseau urbain) à la Bibliothèque municipale de Lyon, la question des dispenses de service public se pose davantage en termes de quotas de service public à assurer pour les agents en charge des équipes. Au sein du réseau des bibliothèques de la ville de Lyon, la plupart des agents de catégorie A sont responsables de bibliothèques ou d'équipes. Ils ont donc une charge managériale plus importante. Cet état de fait a pour conséquence que les quotas de service public sont plus importants pour les agents de catégories B ou C. Mais, malgré cette disparité des quotas, tous les agents de la structure participent au service public. Le fait que les agents ayant des obligations managériales effectuent du service public est essentiel aux yeux de Raphaël Juan-Bouysset¹¹⁷, directeur de la bibliothèque municipale de Maisons-Laffitte. Ce dernier est en charge de l'équipe de la bibliothèque de Maisons-Laffitte et, en tant que directeur, « le service public est une mission secondaire alors [que pour ses agents] il s'agit de la mission première. » Néanmoins, il assure des plages de service public, notamment le samedi et le mercredi, périodes où les charges de service public sont les plus « tendues ». Le service public est effectué en section adulte et en section jeunesse afin d'avoir « une vision directe de ces deux composantes du service public » et d'être ainsi davantage « en prise » avec le quotidien de son équipe.

Considérant ces problématiques, Brochard¹¹⁸ explique dans son article de blog que la rotation des personnels en service public est essentielle à la fois pour les usagers - afin d'être en mesure d'assurer la qualité de l'accueil¹¹⁹ - et pour les agents - afin de permettre l'articulation des différentes tâches qu'ils assurent tout au long de la semaine. La question se

¹¹¹ Ainsi, l'agent en charge du bulletinage est dispensé de service public le matin, l'agent responsable de la relance des retards - tâche effectuée le mercredi matin - est dispensée aussi de service public sur ce créneau.

¹¹² Entretien avec Guillaume Thomas

¹¹³ Création d'un planning-type pour la semaine paire et impaire qui respecte les quotas de service publics avec un quota -1 (par exemple les agents de catégorie B doivent effectuer quatre plages fixes et une plage variante d'une semaine à l'autre afin de gagner en souplesse)

¹¹⁴ Cinq plages fixes et une plage variante

¹¹⁵ À savoir le mercredi qui est le jour de réception des ouvrages, de la récupération des commandes des acquéreurs impliquant ainsi une astreinte du bureau des magasiniers devant avoir un magasinier disponible, etc.

¹¹⁶ Entretien avec Arnaud Travade, Direction des Réseaux et Territoires, Bibliothèque Municipale de Lyon

¹¹⁷ Entretien Raphaël Juan-Bouysset, directeur de la Bibliothèque Municipales de Maisons-Laffitte

¹¹⁸ CALENGE, Bertrand. *Outils pratiques : le planning de service public* 2008 In : Bertrand Calenge : carnet de notes. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bccn.wordpress.com/2009/05/14/outils-pratiques-le-planning-de-service-public/>

¹¹⁹ En empêchant notamment les agents d'être « lassés » d'occuper systématiquement le même poste pour une durée trop longue, ce qui peut créer des tensions et une dégradation de la qualité du service rendu.

pose aussi de « ménager » des plages où chaque agent puisse être disponible afin de pouvoir organiser des réunions internes ou encore mener des chantiers mobilisant toutes les collections. Selon Florence Le Gouellec¹²⁰, responsable des services aux publics du réseau des Médiathèques d'Orléans, de façon « traditionnelle », les médiathèques ferment le jeudi matin (en sus du lundi matin en compensation du samedi travaillé) afin de permettre à l'équipe de dégager du temps en commun pour les projets et les réunions sans être tributaire des « contraintes » de service public. Néanmoins, cette journée étant celle de la fermeture de la bibliothèque à 20h, « il s'agit d'une « grosse » journée » ce qui limite de facto la possibilité de rassembler tous les agents. Dans ce contexte, « il y a une frustration des collègues sur le fait qu'ils ne passent pas assez de temps ensemble sur des projets communs ».

1.3.3. Évaluer les tensions entre service public et travail interne

Cette frustration de la part des agents de la bibliothèque prend sa source dans la nécessité d'effectuer un service public de plus en plus chronophage et de plus en plus exigeant sans que pour autant les charges de travail interne ne diminuent. Arnaud Travade¹²¹ explique ainsi que le travail interne est mis en tension lors d'un regain d'activité en service public. Ce regain est en partie dû à une situation de sous-effectif, situation qui implique une mobilisation davantage accrue des agents en service public pour compenser les absences diverses de certains collègues. « Cette tension est une problématique compliquée de gestion d'équipe car les collègues mettent régulièrement en avant le temps en moins qu'ils ont pour le travail interne et la dégradation qui en résulte ». Cette tension est davantage accrue lorsque le problème de sous-effectif devient structurel. Néanmoins, le principe de priorité accordée au service public à la BML n'est pas discuté, bien que ces situations durables puissent être mal vécues. Florence Le Gouellec¹²² témoigne pour sa part que, pour ce qui est du travail interne, le service public est une contrainte et le principal du travail porte sur la médiation des collections davantage que sur leur développement. Cette situation est acceptée par les nouveaux collègues mais elle l'est plus difficilement par les collègues les plus anciens pour qui le cœur du métier réside autant, voire davantage, dans le développement et la valorisation des collections que dans le fait d'être posté en service public. La problématique de la situation en sous-effectif est également évoquée par F. Le Gouellec : « il y a une problématique de tension entre service public et travail interne du fait de la diminution des effectifs (agents partant en retraite non remplacés) ». Cela a pour conséquence une augmentation en pourcentage de l'équivalent temps plein consacré au service public au détriment du travail interne. Ce pourcentage peut être variable selon la période (notamment lors des vacances scolaires). Au sein du réseau des Médiathèques d'Orléans, les catégories C effectuent 60% de leur ETP en service public, contre 40% les catégories B, tandis que les catégories A en effectuent peu¹²³.

¹²⁰ Entretien Florence Le Gouellec, responsable du service public, Réseau des Médiathèques d'Orléans

¹²¹ Entretien Arnaud Travade

¹²² Entretien Florence Le Gouellec

¹²³ Idem

Pour Nathalie Clot¹²⁴, les charges de service public conviennent «mal » non pas tant du point de vue de la charge en tant que telle, mais du fait que la participation au service public à un horaire précis « contraint dans l'organisation de sa journée ». La récurrence des plages de service public est ainsi décrite comme ambivalente : «soit c'est structurant, soit c'est dur». Cela peut ainsi être « structurant » dans la mesure où cela permet d'effectuer une « pause bienvenue » dans sa journée de travail interne en effectuant une autre mission. Cette interruption du travail interne peut aussi être vécue comme « difficile » du fait de la discontinuité que cela implique et donc, par ricochet, de la perte d'efficacité qui s'ensuit. Nathalie Clot témoigne ainsi d'un « soulagement de ne pas à avoir à interrompre sa journée ».

1.3.4. La question du ratio entre service public et travail interne

Les tensions effectives entre travail interne et service public amènent à s'interroger sur le ratio¹²⁵ entre service public et travail interne et donc par conséquent sur la question des quotas de service public à assurer par agent¹²⁶. Le calcul de ce ratio a fait l'objet de diverses questions posées au service de Questions ? Réponses ! de l'ENSSIB¹²⁷. Selon l'ENSSIB¹²⁸, pour calculer le rapport entre le service public et le service interne, il faut en premier lieu définir ce que l'on entend par accueil du public (par exemple, *quid* de l'animation dans et hors les murs ?). L'ENSSIB établit ainsi une liste non exhaustive des points à prendre en compte pour évaluer le temps de travail nécessaire pour l'accueil du public: amplitude des horaires d'ouverture hebdomadaire et annuelle, organisation du temps de travail hebdomadaire au sein de l'équipe, polyvalence du personnel, contraintes de l'architecture du bâtiment¹²⁹. En 2010, Philippe Debrion¹³⁰ estimait que la part du service public est généralement de l'ordre de 60% du temps de travail. L'enquête menée en ligne permet d'établir des moyennes d'heures de service public effectuées selon la catégorie des agents et le type de bibliothèque et donc de définir les ratios de service public. Ces ratios sont détaillés dans le tableau suivant :

¹²⁴ Entretien Nathalie Clot

¹²⁵ Par ratio, il est entendu ici le calcul de la place qu'occupe le service public dans l'emploi du temps de l'agent.

¹²⁶ Cf supra 2.3.2.2. *L'équité appliquée au service public dans les bibliothèques et la nécessaire transparence*

¹²⁷ QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Calcul du ratio temps travail interne / accueil du public* 2009. [en ligne].

[Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/calcul-du-ratio-temps-travail-interne-accueil-du-public>.

¹²⁸ Idem

¹²⁹ Ainsi, s'il y a plusieurs niveaux, cela implique davantage de personnel mobilisé sur les plages de service public

¹³⁰ DEBRION, Philippe. *La Gestion des ressources humaines*. 2000 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-01-0071-005>

I. Les conséquences des évolutions du service public pour le planificateur

Catégorie de l'agent :	Temps hebdomadaire effectué en service public ¹³¹	Ratio SP/ETP ¹³²	Temps « disponible » ¹³³
A (BU)	5h12mn	14,85%	85,15%
A (BM)	6h18mn	18%	82%
B (BU)	8h40mn	25,14%	74,86%
B (BM)	12h	34,28%	65,72%
C (BU)	16h18mn	46,57%	53,42%
C (BM)	16h36mn	47,43%	52,57%

Temps hebdomadaire consacré au service public selon la catégorie et le type d'établissement.

L'exploitation statistique de l'échantillon des bibliothèques universitaires et municipales ayant répondu permet de conclure que le service public a un impact conséquent sur l'emploi du temps des agents de catégorie C (environ 50% de leur ETP est consacré au service public en BU ou en BM), le temps disponible pour le travail interne est ainsi d'environ 50% de l'emploi du temps. Les emplois du temps des agents de catégorie B sont moins tournés vers le service public (environ un quart du temps de travail de ces agents en BU est consacré au service public contre environ un tiers pour les agents de BM) avec une différence d'environ 10% entre les agents des BU et ceux des BM (les agents de catégories B en BM sont davantage mobilisés sur le service public que les agents en BU). En ce qui concerne les agents de catégorie A, que ce soit en BU ou en BM, ils sont ceux les moins mobilisés en service public (moins d'un cinquième de leur temps de travail lui est consacré). Ce quota plus faible que pour les autres catégories illustre la prise en compte par la direction de la bibliothèque des contraintes organisationnelles inhérentes aux agents de catégorie A (encadrement, direction, animation de réunions et de groupe de travail, etc.) nécessitant une participation moindre au service public. En somme, la question de la tension entre travail interne et service public se pose principalement au personnel de catégorie C. Cette mobilisation implique de repenser les tâches internes et leur exécution. Ainsi, les médiathèques de Cergy Pontoise¹³⁴ ont modifié l'organisation du travail interne pour permettre l'extension des horaires d'ouverture et la mobilisation croissante des agents allant de pair avec. Ces mesures consistaient notamment en la mutualisation des tâches internes, l'optimisation du catalogage (fonction traditionnellement réservée aux agents de catégorie B) ou encore l'externalisation de la plastification des documents (fonction traditionnellement réservée aux agents de catégorie C).

¹³¹ Il s'agit ici de la moyenne du nombre d'heures passées en service public par semaine selon la catégorie d'agent et le type d'établissement.

¹³² Le ratio du service public sur l'équivalent temps plein de l'agent est calculé comme suit : moyenne des heures de service public effectuées par la catégorie de l'agent divisée par 35h.

¹³³ Par « temps disponible », il est entendu temps disponible pour le travail interne, nonobstant l'encadrement des agents en service public.

¹³⁴ THOMAS, Catherine *Organiser l'accueil : entre renfort des équipes et externalisation L'exemple des médiathèques de Cergy*, In MULLER, Françoise et RIGEADE, Marine. *Ouvrir grand la médiathèque: faire évoluer les horaires d'ouverture*. 2015 Collection Médiathèmes, p.106

Dans cette optique, l'arbitrage entre travail interne et service public se fait par le chef de service qui peut ordonner que le développement des collections passe au second plan. Mais cette tension peut être mal vécue par les agents et le service public serait ainsi source de risques psychosociaux (RPS)¹³⁵.

1.4. RISQUES PSYCHO-SOCIAUX ET SERVICE PUBLIC

1.4.1. Les conséquences de la tension entre service public et travail interne sur les agents

La tension entre travail interne et service public, allant croissant avec les extensions des horaires d'ouverture, peut mener à des « frustrations » de la part des agents craignant une remise en cause de leurs compétences. Selon F. Le Gouellec, les collègues peuvent avoir le sentiment d'être « prisonnier du planning »¹³⁶. Certains peuvent ainsi avoir le sentiment « qu'ils ne font plus le même métier alors que la nouvelle centralité du service public est une évolution du métier et le planning n'en est que le miroir ». Au sein d'une université francilienne¹³⁷, une enquête visant à identifier les RPS s'est focalisée sur le personnel de la BU du fait de signalements de souffrance au travail. S'ensuivent alors des entretiens individuels et collectifs où mention a été faite, entre autres difficultés, d'une « dictature du planning », terminologie exprimant un mal-être par rapport au fait que le service public prime sur le travail interne. Des plaintes sur la surmobilisation des agents du fait du service public ont été aussi exprimées à la BnF¹³⁸. Lors de l'été 2016, le Département des Collections et le Département des Systèmes d'informations ont travaillé conjointement pour développer l'outil « Planning de Service Public »¹³⁹. Ce projet résulte d'un facteur déterminant: un groupe de travail transverse portait sur les conditions de travail des magasiniers, afin d'établir un protocole de sortie de grève¹⁴⁰. Ce groupe de travail avait vocation à trouver des solutions pour les questions suivantes: la charge de travail des magasiniers, l'amélioration des conditions de travail et la problématique de l'équilibre entre le travail interne et le service public. Dans le plan d'action établi par le groupe de travail, une fiche d'action concernant le planning (dans le cadre de l'instance évaluant les évolutions du travail de magasinier) a été publiée. Le « projet PSP » a ensuite fait l'objet de deux présentations au CHSCT concernant le « travail en local aveugle » et les conditions de travail plus généralement. Il existe une vigilance des syndicats et des inspecteurs « Hygiène et Sécurité » par rapport au planning, ces

¹³⁵ Les RPS sont définis comme étant un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs, risque dû aux conditions de travail. Source : MINISTÈRE DU TRAVAIL. *Risques psychosociaux*. 2020 [en ligne]. 24 février 2020. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>

¹³⁶ Entretien Florence Le Gouellec

¹³⁷ La personne ayant donné ces informations a demandé à ce que ces dernières soient anonymisées

¹³⁸ Entretien avec Anne-Sophie Delhay, Adjointe au directeur du département Philosophie Histoire Sciences, Direction des collections, Frédérique Vincent, coordinatrice de nouvel outil planning auprès des départements, Direction des collections et Gilles Karmasyn, Département des systèmes informatisés, Bibliothèque Nationale de France

¹³⁹ Cf supra 3.3.1.1. Typologie des logiciels de planning 3.3.1.1. Typologie des logiciels de planning

¹⁴⁰ Il s'agissait du « groupe de travail local aveugle »

derniers appréhendant notamment une trop grande « souplesse » imposée aux agents concernant les plages de service public¹⁴¹.

1.4.2. « Faire plus avec moins » : l'augmentation de la charge de service public dans un contexte de diminution des ressources humaines disponibles

Le personnel en bibliothèque est une ressource sous tension. Or « les besoins [en bibliothèque] croissent en volume et en diversité alors que les moyens de les prendre en compte restent constants dans le meilleur des cas »¹⁴². Les besoins d'agents en service public apparaissent comme « incompressibles ». L'édification du planning de service public prend en compte le fait que « la tension sur les effectifs notamment sur les agents qualifiés limite les marges de manœuvre »¹⁴³. Cette tension sur les effectifs peut se cristalliser suite à la mobilisation importante des agents en service public, conséquence de la situation en sous-effectif. Ainsi, une BU francilienne¹⁴⁴ ayant 5 agents absents depuis une longue durée a reçu des plaintes d'une partie de ses agents. Ces derniers expriment le fait que « suite à plusieurs absences prolongées [...], ils sont] en situation critique pour remplir [leurs] missions de service public : accueil des étudiants, acquisitions et gestion des collections. [Cela crée] de la tension, de la fatigue et nui[t] au travail en équipe et à la cohésion des personnels ». Et un autre agent de la bibliothèque de constater que, dans ce contexte, « le risque de fatigue (mentale et physique) devient de plus en plus grand pour les agents présents ».

Les responsables ont conscience de cette problématique. Ainsi, au sein du réseau des médiathèques d'Orléans¹⁴⁵, des tensions entre service public et travail interne sont apparues du fait de la diminution des effectifs. Cela a débouché sur un mouvement social au sein de ces médiathèques en 2018. Afin de répondre à ce mouvement, il a été décidé l'embauche de vacataires étudiants¹⁴⁶ faisant du service public lors des périodes de fortes fréquentations. Les vacataires permettent de donner du « mou » pour le travail interne. « Mais il s'agit là d'une « réponse d'attente » qui est provisoire »¹⁴⁷. Une réflexion est depuis lors menée sur la réorganisation de l'équipe suite à la diminution des effectifs afin de permettre aux agents de « rattraper » le travail interne. Il a été ainsi décidé une diminution des postes de service public.

¹⁴¹ Entretien Lisa Helweg, BnF, Département des Sciences et Techniques, coordinatrice des services aux publics. Il est à prendre en considération que la BnF n'impose pas aux agents des horaires de travail mais juste des plages de présence (2 par jours le matin et l'après-midi (10h-11h30 et 14h30-16h) sous réserve de nécessité de service). Dans cette optique, deux solutions s'offrent au gestionnaire pour construire ses plages de service public: 1) il « impose » les plages de service public et les agents construisent leur emploi du temps en fonction de ses plages et « badge » ensuite en fonction de cela pour atteindre les 35 heures réglementaires (cas du département PHS). 2) la « cellule planning » prend en compte les préférences des agents (until préfère arriver tôt le matin, etc.) et adapte le planning à ces desideratas.

¹⁴² LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019., p.9

¹⁴³ Idem, p.9

¹⁴⁴ La personne ayant donné ces informations a demandé à ce que ces dernières soient anonymisées

¹⁴⁵ Entretien Florence Le Gouellec

¹⁴⁶ Le recours à l'emploi étudiant dans le cadre du service public et sa planification fait l'objet d'un développement au sein de ce mémoire. Cf supra 3.2. Le recours à l'emploi étudiant pour concilier souplesse du planning, équité entre les agents et continuité du service public

¹⁴⁷ Entretien Florence Le Gouellec

Dorénavant il y a un binôme de rangement pour la bibliothèque contre auparavant un agent en rangement par heure par étage ainsi qu'une moindre ouverture des salles multimédia et du patrimoine (cette dernière n'étant accessible que sur rendez-vous).

1.4.3. Les (nouvelles) exigences du service public, sources de souffrance au travail

La nature du service public peut être en soi source de souffrance au travail. Le planificateur doit prendre en compte le fait que « les activités dites « de service public » sont plus contraignantes car elles nécessitent présence et ponctualité des personnels; elles peuvent être aussi plus pénibles¹⁴⁸. En effet, dès 2010, le Sénat pointe que « les salariés au contact direct du public, physiquement ou par téléphone, doivent gérer une contrainte supplémentaire: celle de la pression exercée par les clients ou les usagers. »¹⁴⁹. Laurence Gaidan, directrice de la bibliothèque Louise Michel (Ville de Paris)¹⁵⁰ insiste sur le fait qu'il ne faut pas « sous-estimer » les difficultés du poste en service public notamment au regard des problématiques telles que la pression des publics, les problèmes en matière d'hygiène d'une partie du public, la présence d'usagers sans domicile fixe qui peuvent parfois consommer de l'alcool au sein des espaces ou celle de la présence de la petite enfance induisant un bruit ambiant conséquent. Le service public implique ainsi d'être très proactif¹⁵¹ notamment face aux sollicitations. La pression du public est à évaluer lors du calcul des charges de service public : « les agents se trouvent confrontés à un volume de sollicitations plus important qu'autrefois, à une diversité de sollicitations que l'ère numérique a considérablement étoffée, à un public également plus divers qu'autrefois et à un niveau d'exigence des usagers qui est probablement plus élevé que par le passé. Ainsi, les postes de service public sont probablement de plus en plus difficiles à tenir »¹⁵². Les sollicitations des agents au niveau des différentes banques d'accueil dans une même bibliothèque ne sont pas équivalentes notamment en termes d'intensité. C'est la raison pour laquelle il n'y a pas d'uniformisation de la durée des plages de service public au niveau du réseau des bibliothèques de la ville de Lyon¹⁵³. « Une heure de service public effectuée en fonds ancien est moins éprouvante qu'une heure de service public effectué en espace numérique », du fait de la nature des publics et des interactions qui en découlent. L'intensité de ces interactions entre usagers et agents peuvent être mesurée. La Bpi a entrepris cette mesure en novembre 2015¹⁵⁴ via un « dispositif d'analyse de l'aval de l'interaction avec les publics » inspiré de la

¹⁴⁸ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.38

¹⁴⁹ Idem, p.22-23

¹⁵⁰ Entretien Laurence Gaidan, directrice de la Bibliothèque Louise Michel (Ville de Paris)

¹⁵¹ Le fait d'être proactif se caractérise par l'anticipation des attentes des usagers et la prise de l'initiative.

¹⁵² LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.38

¹⁵³ Entretien avec Arnaud Travade.

¹⁵⁴ BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE D'INFORMATION. *Étude des interactions en service public*. 2016 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://pro.bpi.fr/observation-des-publics-de-la-bp/etude-des-interactions-en-service-public>.

méthode américaine READ¹⁵⁵. Cette entreprise visait à évaluer le volume et la nature de ces interactions. Ce type d'évaluation peut servir de base pour le planificateur pour définir le plus objectivement possible les postes plus exigeants en service public nécessitant une rotation du personnel plus importante.

Dans cette optique, et sur certains postes de service public identifiés, il a été décidé à la BML¹⁵⁶ d'être vigilant pour favoriser la rotation du personnel et éviter d'effectuer plus de deux heures de suite dans ces espaces. Une attention forte est portée par le gestionnaire du planning et le responsable du service public pour faire respecter cette règle en cas de conditions dégradées (grèves, absences de longue durée, etc.). Outre cette surmobilisation des agents lors des plages de service public, « le phénomène d'hyper fréquentation des grands établissements (par exemple la Bibliothèque publique d'information) induit, de la part des bibliothécaires des pratiques de médiations qu'il est important de pouvoir évaluer au regard de la stratégie d'accueil de l'établissement « victime de son succès ». L'affluence agit sur les conditions de travail des bibliothécaires. Il n'est pas rare, quand la fréquentation augmente, de constater de la part du personnel certaines réactions de retrait vis-à-vis du public et d'entendre parler de la part des agents du fait de « saturer »¹⁵⁷. La saturation des bibliothèques, notamment lorsqu'elle est récurrente, comme cela est le cas pour la bibliothèque Sainte-Barbe, peut provoquer *a minima* une lassitude des agents postés, voire du stress.

De plus, l'ouverture des bibliothèques – notamment celles universitaires – à un public plus large¹⁵⁸ amène à accueillir un public qui n'a pas adopté les codes sociaux considérés comme constitutifs des bibliothèques, ce qui peut provoquer ainsi des tensions que ce soit entre usagers ou encore entre usagers et l'agent posté. Un agent de BU¹⁵⁹ confie ainsi que, dans une bibliothèque où un espace précis a été « approprié » par les usagers qui étaient des étudiants peu au fait des codes de l'enseignement supérieur et se montraient « bruyants, turbulents et impertinents (sic) », il consultait le planning de service public avec la « boule au ventre (sic) » et avec la crainte d'être posté dans la journée dans cet espace. Ainsi, « cette diversité de public rend plus probable des difficultés d'échanges et des situations d'incompréhension, source de stress et de violence dans les cas extrêmes »¹⁶⁰. Ces situations extrêmes de service public ont un impact sur les personnels et sur le fonctionnement de l'établissement et participent à la souffrance au travail. « Un certain nombre d'agents dit son angoisse à l'idée de prendre son poste alors même que les incidents sont peut-être rares dans leur établissement d'exercice. En effet, la peur qu'un incident ne se reproduise est fréquente, d'autant plus que les agents évoquent entre eux les événements »¹⁶¹. Ces situations ont pour conséquence « d'abord un fort absentéisme » et peuvent aussi provoquer un turn-over

¹⁵⁵ *Reference Effort Assessment Data* soit en français Données d'évaluation de l'effort de référence.

¹⁵⁶ Entretien Arnaud Travade

¹⁵⁷ DAVRIL Christine, *Accueil et affluence, comment gérer et réguler les flux ?* in DIAMENT, Nic. *Organiser l'accueil en bibliothèque*. 1997 Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires. Collection La boîte à outils, p.65-66

¹⁵⁸ Notamment du fait de la massification de l'enseignement supérieur.

¹⁵⁹ Qui a souhaité garder l'anonymat.

¹⁶⁰ LENEPEVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.22

¹⁶¹ JARRY, Sandra. *Violence et incivilité des usagers en bibliothèque municipale: perceptions, causes, solutions*. 2015 Villeurbanne p. 56.

I. Les conséquences des évolutions du service public pour le planificateur

conséquent dans les équipes du fait des agents qui souhaitent partir dans d'autres établissements « moins exposés *a priori* ». Dans cette optique de service public difficile (forte mobilisation des agents, saturation des espaces voire incivilités de la part des publics), la planification du service public doit viser à prévenir les RPS et limiter la souffrance potentielle au travail des agents. En prenant en compte « la difficulté de tenir certains postes de service public [qui] conduit les agents à limiter leur temps de service public »¹⁶², le planificateur organise via le planning la rotation du personnel en service public. « Les plages horaires de service doivent être définies pour organiser au mieux la rotation des personnels (afin qu'une personne n'occupe pas le même poste trop longtemps) »¹⁶³.

Les diverses évolutions du service public nécessitent une implication nouvelle des agents. Le planificateur est amené, au cours de ses missions, à les prendre en considération tout en veillant au fragile équilibre entre service public et travail interne et sans sous-estimer les RPS qui peuvent être une conséquence du service public. Cette attention portée par le responsable du planning va de pair avec la nécessité d'assurer la continuité du service public tout en veillant à l'équité entre les agents.

¹⁶² LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.42

¹⁶³ Idem, p.42

II. PRINCIPES ET ENJEUX DU PLANNING DE SERVICE PUBLIC : ASSURER LA CONTINUITE DU SERVICE PUBLIC TOUT EN GARANTISSANT L'EQUITE ENTRE LES AGENTS

2.1. LES PREREQUIS A L'ETABLISSEMENT D'UN PLANNING

2.1.1. Une politique de service définie en amont

L'édification du planning repose en partie sur deux éléments¹⁶⁴ : la politique de service public de l'établissement et l'organisation de la bibliothèque¹⁶⁵. Par politique de service public, il est entendu les différentes appréhensions de l'accueil en bibliothèque qui se déclinent¹⁶⁶ selon les configurations de service public suivantes :

- La spécialisation par tâches ou catégories: « il s'agit de distinguer et de répartir les fonctions d'accueil selon la catégorie d'appartenance des agents »¹⁶⁷.
- La spécialisation par connaissances ou par compétences: par exemple, les acquéreurs sont en charge du service public dans les salles en rapport avec leur domaine d'acquisition¹⁶⁸.
- La polyvalence : « il s'agit de former chaque agent, quelle que soit sa catégorie, à occuper chaque poste d'accueil de la bibliothèque et toutes les tâches y étant rattachées »¹⁶⁹. La question de la polyvalence et de la spécialisation des tâches de service public a été développée précédemment¹⁷⁰.
- Le guichet unique : « La bibliothèque rassemble tous les services et renseignements au même endroit. Cet unique bureau peut être occupé par un seul ou plusieurs agent(s) simultanément. Ces agents effectuent les mêmes tâches ou au contraire sont affectés à des tâches distinctes »¹⁷¹. La mobilité¹⁷² est adaptée aux grands espaces et aux établissements ayant opté pour le guichet unique
- L'accueil de proximité : soit les agents ne sont pas postés et les usagers viennent dans les bureaux du personnel, soit il n'y a pas de bureau du personnel et les bureaux

¹⁶⁴ ENSSIB, *Atelier Outils de plannings*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/Bibensib/atelier-plannings-sp>

¹⁶⁵ L'organisation de la bibliothèque se définit par divers éléments tels que le nombre de points d'accueil, les horaires d'ouverture, le nombre et compétences des agents du personnel, les services proposés, etc. Cela est par exemple le cas du service public à la BnF¹⁶⁵ où les agents de catégorie C sont en charge de la communication des documents au public et où les agents de catégories A et B sont postés en salle pour assurer le renseignement bibliographique ou sont recours.

¹⁶⁶ Cette déclinaison des modalités d'accueil du public est développée dans ENSSIB, *Atelier Outils de plannings*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/Bibensib/atelier-plannings-sp>

¹⁶⁷ Par exemple un catégorie A fait du renseignement bibliographique, un B s'occupe de la formation et de l'orientation des usagers et les agents de catégorie C sont en charge de la circulation, de la communication des documents et des inscriptions.

¹⁶⁸ A la Bibliothèque Sainte-Barbe, les formations aux usagers sous forme de « Rendez-vous individuel » sont effectués par l'acquéreur documentaire en charge du secteur concernée par la demande de rendez-vous. Source : BIBLIOTHÈQUE SAINTE-BARBE, *Rendez-vous avec un bibliothécaire*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bsb.univ-paris3.fr/services/se-former/rendez-vous-avec-un-bibliothecaire>

¹⁶⁹ ENSSIB, *Atelier Outils de plannings*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/Bibensib/atelier-plannings-sp>

¹⁷⁰ Cf infra 1.2.2. Spécialisation ou polyvalence des agents? Au SCD Paris 8, les agents, sous réserve d'avoir été formés préalablement, peuvent être postés sur l'ensemble des types de postes d'accueil.

¹⁷¹ ENSSIB, *Atelier Outils de plannings*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/Bibensib/atelier-plannings-sp>

¹⁷² Comme par exemple l'infomobile

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

d'accueil et de travail interne se confondent. Cet accueil est adapté aux petites structures¹⁷³.

Cette politique de service, définie en partie par l'organisation matérielle de la bibliothèque, est à prendre en considération pour le planificateur. JC Brochard estime que « la difficulté d'organiser le planning d'accueil [qui] est croissante quand le nombre de postes d'accueil est multiple et le nombre d'agents présents sur les différentes plages va croissant. Une autre difficulté à intégrer dans l'analyse du planning d'accueil est la variation des règles de rotation d'un poste à l'autre »¹⁷⁴. Cette prise en compte se fait en amont par le planificateur en définissant précisément les besoins en ressources humaines pour chaque plage de service public. Par exemple à la BU Paris Nanterre, Guillaume Auber, en charge de la planification, quantifie au préalable les charges de service public à assurer quotidiennement. Les charges quotidiennes de service public peuvent être calculées en évaluant l'amplitude des horaires d'ouverture, le nombre de postes d'accueil à pourvoir et le nombre d'agents à mobiliser sur chaque bureau. Cette évaluation est à pondérer par les évolutions du service public au cours de la journée ou selon l'affluence des publics¹⁷⁵ pour chaque plage¹⁷⁶. Le fait d'effectuer ce calcul des charges quotidiennes de service permet d'appréhender la mobilisation nécessaire des agents. Mais, tout en considérant la mobilisation des agents, il s'agit aussi pour le planificateur de s'assurer du respect de certains principes consubstantiels au planning.

2.1.2. Définir les postes en service public et identifier les agents à poster

Bertrand Calenge¹⁷⁷ incite le planificateur « à définir les postes publics [que] chaque agent a la compétence de pouvoir assumer ». Cette planification de l'accueil des usagers est une conception complexe qui prend en compte à la fois les besoins d'accompagnement des usagers, leurs parcours et intègre « les possibilités de mobilisation des agents ». Cela consiste en la définition d'un quota d'heures dues par chaque agent au service public en plus d'« une vision précise de l'aptitude de chacun à offrir tel ou tel type d'accompagnement ». Cette évaluation ainsi faite permet de définir la typologie des postes de service public avec des fonctions attribuées à chacun des agents postés. Cette question des capacités des agents à assurer les missions spécifiques à tel ou tel bureau de service public¹⁷⁸ est appréhendée par le

¹⁷³ C'était le cas pour la BU Saint-Serge à Angers (entretien Nathalie Clot) où, avant la fusion des deux bibliothèques, les agents étaient constamment postés en service public et effectuaient du travail interne au sein des espaces publics. La fusion et la réorganisation du service public qui en a découlé (dont la mise en place d'un planning de service public) ont été difficilement acceptées par l'équipe.

¹⁷⁴ BROCHARD, JC. *Le planning d'accueil (plus) facile*. 2009 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://bibliothequepublic.blogspot.com/2009/03/le-planning-daccueil-plus-facile.html>.

¹⁷⁵ Cf infra 1.1.3. Planifier le service public en répondant à l'afflux des publics

¹⁷⁶ soit environ 100 heures par jour pour 75 agents permanents et 20 moniteurs étudiants participant au service public

¹⁷⁷ CALENGE, Bertrand. *Outils pratiques : le planning de service public* 2008 In : Bertrand Calenge : carnet de notes. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bccn.wordpress.com/2009/05/14/outils-pratiques-le-planning-de-service-public/>

¹⁷⁸ Missions spécifiques telles que, par exemple, les renseignements généraux, les renseignements bibliographiques, les prêts/retours, les inscriptions, le prêt d'ordinateur portable, l'assistance informatique, etc.

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

planificateur. L'organisation traditionnelle du service public en une spécialisation par tâches ou catégories en service public est davantage aisée à planifier¹⁷⁹. La difficulté réside davantage dans la planification de la polyvalence. La polyvalence des agents implique des formations pour tous les agents ainsi que des réunions d'harmonisation. En outre, la polyvalence pose la question de l'acceptation, par les agents, de missions qu'ils ne sont pas censés effectuer initialement dans leurs fiches de poste ou dans leurs référentiels métiers respectifs¹⁸⁰. « Ces règles d'affectation feront probablement l'objet d'ajustements afin de concilier au mieux les attentes des agents et les exigences du service public »¹⁸¹. La prise en compte des qualifications des agents et de leurs aptitudes en service public, à effectuer en amont de la planification, est essentielle car « tous les agents ne peuvent assurer tous les services. Chaque agent ne doit être affecté à un poste ou à un service qu'en fonction de ses compétences et aptitudes à assurer ce service. Pour chaque agent, il est donc au minimum nécessaire de déterminer quels services il pourra assurer »¹⁸².

L'enquête menée en ligne a permis de constater que, dans les réponses obtenues, 69,7% des BU et 90,7% des BM ont répondu par la négative à la question « Certains postes de service public sont-ils réservés à une catégorie d'agents en particulier ? ». 46 BU ont répondu par l'affirmative et il s'agissait essentiellement de fonctions réservées aux agents de catégorie C¹⁸³. L'approche traditionnelle du service public avec fonctions réservées selon la catégorie de l'agent est minoritaire dans les réponses de l'enquête. En mars 2019, le SCD Paris 1¹⁸⁴ a, dans l'optique de la refonte de l'organisation du service public, fait le choix de la polyvalence. Le service public se faisait précédemment en fonction des catégories des agents : les agents de catégories A et B effectuaient du renseignement bibliographique tandis que ceux de catégorie C étaient chargés des prêts/retours, de l'accueil et des inscriptions. Les modalités de service public ont été changées et les agents effectuent toutes les tâches de service public. Un nouveau planning a été établi, planning où les postes ont été fusionnés¹⁸⁵ et l'inscription du rangement dans le service public a été supprimée. Sur chaque plage, deux fonctions sont assurées par les agents : bureau unique des services et renseignement mobile. Cette réorganisation a permis une diminution du nombre d'agents postés par plage¹⁸⁶ et constitue une réponse aux difficultés organisationnelles dues aux absences prolongées de certains agents et au dépassement des quotas de service public que cela implique pour leurs remplaçants. De plus, cela permet aux agents de catégories C de diversifier leurs missions en service public.

¹⁷⁹ Bien que, comme signalé lors de l'entretien avec Tom Richard, cela peut poser des problèmes en termes de souplesse pour ce qui est des remplacements.

¹⁸⁰ Cela est illustré par l'exemple d'une bibliothèque francilienne où des agents de catégorie A refusent d'effectuer des communications en magasin ou des agents de catégorie C refusent d'effectuer de la formation aux usagers ou du renseignement bibliographiques, considérant que cela ne relève pas de leurs missions. L'agent m'ayant transmis ce retour d'expérience a souhaité garder l'anonymat.

¹⁸¹ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.30

¹⁸² Idem, p.38

¹⁸³ Communication des documents en accès indirect (26 occurrences), prêt et retour des documents (24), Inscriptions (11).

¹⁸⁴ Entretien Gauthier Leblond-Monier

¹⁸⁵ Il n'y a plus de « postes fléchés catégorie A, B ou C » en service public

¹⁸⁶ Baisse estimée à environ 20% des charges de service public pour les agents de la bibliothèque).

Une fois définis la politique de service public, les postes et les habilitations des agents, il s'agit de procéder à la planification. Cette planification requiert de la part de l'agent en charge du planning diverses qualités.

2.2. QUI SONT LES « FAISEURS DU PLANNING »¹⁸⁷ ?

2.2.1. Les qualités des « faiseurs du planning »

Pour le bon fonctionnement du service public et pour éviter des tensions internes, l'agent en charge du planning doit faire preuve de diverses qualités. En premier lieu, le planificateur doit avoir une connaissance précise de la nature du service public dispensé au sein de son établissement. Il est nécessaire aux faiseurs de planning d'évaluer précisément les ressources humaines dont il dispose. De plus, le respect des quotas de service public par (catégorie d') agent est l'un des fondamentaux du planificateur. « L'enjeu du planning est de garder le lien avec tous les collègues. Il faut être réglo (sic) avec eux pour qu'ils le soient avec la cellule planning. »¹⁸⁸. Par le terme « réglo », il s'agit, pour l'agent en charge de la planification, de respecter la politique de service public¹⁸⁹ définie au sein de chaque établissement documentaire et de prendre en compte les revendications des collègues de ne pas faire plus que leur quote-part de service public. « L'aspect humain est primordial dans le planning [...] »¹⁹⁰ et, de ce fait, la qualité de diplomatie est consubstantielle à la responsabilité du planning, dans la mesure où chaque agent de la bibliothèque¹⁹¹ est encadré, si ce n'est hiérarchiquement, à tout le moins fonctionnellement, par le responsable du service public. Cette diplomatie se traduit dans sa forme la plus concrète par le fait que « comme pour ce qui est des trains, on ne va voir [les planificateurs] que lorsque le planning pose problème »¹⁹². Dans ce contexte, il est nécessaire d'instaurer et de maintenir le dialogue avec tous les agents de la bibliothèque : s'ils constatent un problème réel, la correction du planning doit se faire. S'il n'y a pas d'erreur, il appartient au planificateur d'en faire la preuve à l'agent « par A+B »¹⁹³. Cette justification de la planification du service public auprès des agents ayant des griefs doit être effectuée par le responsable du planning afin d'expliquer précisément à l'agent ce qui est de l'ordre du ressenti personnel et de ce qui est de l'ordre de l'erreur de planification.

Outre la diplomatie, une autre qualité nécessaire à l'agent en charge du planning est l'adaptabilité. En effet, « [...] l'élaboration hebdomadaire des plannings tient de la jonglerie et du casse-tête, et surtout dévore un temps précieux pour ceux qui en ont la charge – souvent les responsables eux-mêmes – débordés par d'autres tâches. D'autant que la caractéristique

¹⁸⁷ L'intitulé « faiseurs du planning » est celui d'un groupe sur le réseau social Facebook mettant en relation les planificateurs du service public utilisant le logiciel Biblioplanning.

¹⁸⁸ Entretien Gauthier Leblond-Monier

¹⁸⁹ Cette « politique de service public » consiste au sein de chaque établissement en la définition des quotas de service public par catégorie, par la définition pour chaque (catégorie d') agent des missions de service public afférentes, etc.

¹⁹⁰ Entretien Gauthier Leblond-Monier

¹⁹¹ Hormis ceux dispensés pour des raisons évoquées précédemment

¹⁹² Entretien Gauthier Leblond-Monier

¹⁹³ Idem

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

principale d'un tel planning est d'être évidemment variable [...] »¹⁹⁴. Cette adaptabilité implique ainsi une grande réactivité. Cette réactivité du planificateur intervient en amont au moment de la définition des emplois du temps des agents, mais aussi en aval en étant au contact des agents administratifs de la bibliothèque en charge de la gestion des absences des agents¹⁹⁵. Cette adaptabilité est ainsi une qualité nécessaire au planificateur afin d'être en mesure de bien réaliser sa mission consistant en la « [confrontation du] planning type [...] à la réalité de la semaine à venir »¹⁹⁶. Cette confrontation est systématique : si la majorité des bibliothèques ont opté pour un « grille type »¹⁹⁷ (86% des cas en BU, 82,3% en BM), qui a une périodicité de validité variable (mais majoritairement hebdomadaire : 68% des cas en BU et en BM), la mise à jour de cette grille type fixée en amont est quotidienne dans 46% des cas en BU (55% en BM). Une autre des qualités requises de la part du planificateur, et non des moindres, est la souplesse. Cette souplesse se caractérise par la capacité des faiseurs de planning à pouvoir composer avec les agents sur les questions de quotas ou encore de congés. Ainsi au sein du réseau des médiathèques d'Orléans¹⁹⁸, « les agents souhaitant faire des échanges (pour le midi ou les soirées) peuvent le faire à condition de prévenir. Pour les échanges de samedis, ils doivent trouver quelqu'un pour le remplacement. Il s'agit de privilégier la souplesse (notamment pour ce qui est des congés) sur un modèle du « donnant-donnant » entre agents et administrateurs du planning ». De même pour Raphaël Juan-Bouysset, « il n'y a pas de règles strictes, le planning est une question de bon sens qui doit prendre en considération les questions de tensions sur la journée. Il faut faire preuve d'une souplesse des deux parts (des agents et du planificateur) ».

La maîtrise de l'outil de planification¹⁹⁹ est essentielle pour le planificateur. Mais, il est à prendre en considération que l'outil ne peut compenser la connaissance des agents de la bibliothèque par le planificateur. Par exemple, Lisa Helweg²⁰⁰, coordinatrice des services aux publics au département Sciences et Techniques²⁰¹ explique que le logiciel PSP²⁰² offre comme fonctionnalité la liste de tri qui classe en ordre décroissant des agents selon l'importance de leur contribution au service public. Ce système peut être une aide à la constitution du planning²⁰³, mais cela n'est pas la construction du planning car celle-ci « n'obéit pas uniquement aux lois mathématiques ». Le planificateur doit prendre en compte les préférences de chaque agent en matière de service public et d'horaires. Il est essentiel pour le planificateur d'être informé des éventuels problèmes que peuvent rencontrer les agents de

¹⁹⁴ CALENGE, Bertrand. *Outils pratiques : le planning de service public* 2008 In : Bertrand Calenge : carnet de notes. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bccn.wordpress.com/2009/05/14/outils-pratiques-le-planning-de-service-public/>

¹⁹⁵ Absences fortuites (congés enfant malade), arrêt maladie, congés maternité, etc.

¹⁹⁶ CALENGE, Bertrand. *Outils pratiques : le planning de service public* 2008 In : Bertrand Calenge : carnet de notes. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bccn.wordpress.com/2009/05/14/outils-pratiques-le-planning-de-service-public/>

¹⁹⁷ Par « grille type », il est entendu un planning édifié pour une durée et qui est censé être récurrent durant ce laps de temps.

¹⁹⁸ Entretien Florence Le Gouellec

¹⁹⁹ Qu'il s'agisse d'un logiciel de planification ou de l'outil bureautique Excel

²⁰⁰ Entretien Lisa Helweg, BnF

²⁰¹ Direction des Collections, BnF

²⁰² Cf supra 3.3.1.1. Typologie des logiciels de planning 3.3.1.1. Typologie des logiciels de planning

²⁰³ Notamment en aidant à respecter l'équité entre les agents en mettant en avant les agents moins mobilisés sur la semaine.

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

la bibliothèque. Cela relève de la connaissance informelle des agents. Ainsi, un planificateur²⁰⁴ relate qu'il garde à l'esprit au moment de l'établissement du planning les problèmes spécifiques chaque agent : cela peut simplement être le fait des inimitiés entre agents impliquant de ne pas les poster à la même banque ou sur la même plage. De même, quand certains des agents de la bibliothèque sont dans une situation de dépression nécessitant des aménagements de l'emploi du temps, cet état de fait peut être porté de manière formelle ou informelle à la connaissance du planificateur pour qu'il puisse adapter le service public en fonction. La planification des plages de service public d'agents souffrant d'alcoolisme (ou régulièrement en état d'ébriété) est extrêmement problématique pour le planificateur. « La gestion du collègue alcoolique, tous les collègues de la planification l'ont en tête avec beaucoup de non-dits dessus »²⁰⁵. Ces non-dits proviennent du fait qu'il s'agit d'informations sensibles, relatives à la vie privée et qui peuvent relever du domaine médical. Cependant, le planificateur prend cette connaissance informelle en considération dans l'édification du planning (notamment pour être en mesure d'assurer la sécurité du public) en l'adaptant aux contraintes posées par ces agents. Ainsi, une équipe²⁰⁶ en charge de la planification a identifié un agent en état (ou présentant des signes de) d'ébriété à partir d'une certaine heure de la journée et a décidé de ne plus le poster après cette heure. Cette connaissance informelle des agents par le planificateur ne peut pas être prise en compte par le logiciel de planification. Il s'agit d'une qualité fondamentale du planificateur pour assurer la bonne marche du service public.

La fonction de planificateur nécessite de faire preuve de multiples qualités. Cette fonction peut être ingrate à assumer, surtout lors de la prise de poste car n'apparaissent que les aspects négatifs, notamment le fait que chaque agent puisse porter un jugement sur le planning réalisé²⁰⁷. La difficulté de cette fonction réside dans le fait qu'elle est très exposée aux critiques possibles. Selon le témoignage de Gauthier Leblond-Monier, responsable du planning au SCD Paris 1, « quand on vient voir [le planificateur], c'est quand cela ne va pas, pas quand tout fonctionne ». Néanmoins, cette fonction peut devenir par la suite gratifiante, car elle permet à la bibliothèque de bien fonctionner²⁰⁸.

2.2.2. Qui organise le planning en bibliothèque ?

« [La fonction de] responsable des services aux publics [est] une fonction [qui n'est] pas facile à caractériser, tant elle est transversale et tant, par définition dans une entreprise de services, la majorité des activités est en lien avec les services au public. » Une des activités afférentes au responsable du service public « [...] est celle d'organiser la rotation des personnels aux différents postes d'accueil pendant les heures d'ouverture au public. »²⁰⁹. La

²⁰⁴ Qui a souhaité garder l'anonymat

²⁰⁵ Entretien Nathalie Clot

²⁰⁶ La personne ayant répondu a demandé à garder l'anonymat

²⁰⁷ Entretien Gauthier Leblond-Monier

²⁰⁸ Que ce soit pour le service public ou pour le travail interne

²⁰⁹ BROCHARD, J.C. *Le planning d'accueil (plus) facile*. 2009 [en ligne].. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://bibliothequepublic.blogspot.com/2009/03/le-planning-daccueil-plus-facile.html>.

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

planification du service public est effectuée sous l'égide du responsable des services aux publics²¹⁰. La confection du planning est chronophage et peut occuper facilement un poste entier dans les grandes structures²¹¹. Il faut prévoir une personne minimum pour gérer le planning et sa mise à jour mais aussi veiller à ce qu'au moins un collègue puisse la suppléer. L'ENSSIB détaille différentes variantes dans l'organisation humaine de la planification:

- Un cadre²¹² confectionne le planning type puis un magasinier est chargé de sa mise à jour et de sa diffusion.
- L'équipe s'appuie sur un planning type et gère en autonomie les absences par des échanges (droit d'écriture ouvert sur le planning hebdomadaire sur lequel une personne recueille tous les souhaits des agents et le met à jour).
- Chaque agent s'inscrit sur un planning blanc (hebdomadaire ou mensuel) selon ses disponibilités.

L'analyse de l'enquête auprès des BU et des BM permet de mettre en évidence que la planification est un travail collectif : en moyenne, la « cellule planning »²¹³ est composée de 2,8 agents (idem pour les BM). Les bibliothèques ayant renseigné les profils catégoriels des agents composant la cellule planning ont permis d'estimer que les cellules planning en BU et BM sont en moyenne constituées comme suit :

Composition de la Cellule planning	BU	BM
Agents de catégorie A	34%	28%
Agents de catégorie B	39%	37%
Agents de catégorie C	27%	35%

Dans les deux cas de figure (BU et BM), la tâche de la planification mobilise toutes les catégories d'agents des bibliothèques à proportion similaire malgré une légère surreprésentation des agents de catégorie B. Les agents de catégorie C participent davantage à l'édification que ceux de catégorie A en BM alors qu'en BU, la situation est inverse. L'entretien mené avec Guillaume Auber, responsable de l'accueil et des prêts à la BU Paris Nanterre, a notamment porté sur l'importance d'avoir un agent de catégorie A en charge du planning. Guillaume Auber est un agent de catégorie A et la responsabilité du planning (création et suivi) est inscrite²¹⁴ sur sa fiche de poste. Auparavant, la gestion quotidienne du planning relevait d'une magasinnière supervisée par des contractuels A. La N+1²¹⁵ de

²¹⁰ Que ce soit lui-même qui ait à réaliser le planning ou qu'il délègue et supervise son édification

²¹¹ ENSSIB, *Atelier Outils de plannings*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/Bibensib/atelier-plannings-sp>.

²¹² Ou un responsable du planning.

²¹³ Par « cellule planning », il est entendu les agents en charge directement de l'édification du planning et travaillant conjointement.

²¹⁴ Et estimée à 50% de son ETP

²¹⁵ Encadrant hiérarchique direct.

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

Guillaume Auber est la directrice-adjointe, « ce qui est un signe fort, [manifestant l'importance du service public] davantage que si [son] responsable direct avait été un responsable de département »²¹⁶. A l'inverse, un agent de catégorie B responsable du planning en BU²¹⁷ a fait part lors d'un entretien de la difficulté d'effectuer sa mission et s'interrogeait sur son positionnement pour faire respecter le planning sans avoir un agent de catégorie A à ses côtés « pour porter le planning ».

La planification du service public est donc une fonction transcategorielle et aussi une fonction collective. Il apparaît nécessaire d'être *a minima* deux pour édifier le planning, et ce, pour les raisons suivantes :

- Le planificateur n'étant ni omniscient, ni omnipotent, il est amené à faire des erreurs²¹⁸ lors de l'édification des plannings²¹⁹. La relecture par un autre agent est ainsi nécessaire afin de vérifier l'absence d'erreurs.
- Le planificateur est amené à être absent (congés, réunions, formations, arrêt maladie). Or la planification du service public étant une activité quotidienne²²⁰ du fait de l'imprévisibilité inhérente au service public, il est nécessaire d'avoir en permanence un responsable du planning ou, à tout le moins, un agent habilité à modifier le planning selon les impératifs, afin d'assurer la continuité du service public. Ainsi par exemple, à la BM de Maisons-Laffitte²²¹, le planning est assuré « à 90-95% » par le directeur, mais en cas d'absence de sa part, les deux responsables de service valident les absences/congés et aménagent le planning de service public en fonction des changements.

La question du suivi quotidien du planning, soit le fait de vérifier que le planning est effectif lors des plages de service public²²², a été posée. Il ressort que ce suivi est assuré officiellement²²³ dans 63,3% des cas en BU (77,3% en BM). Dans plus de la moitié des cas où le suivi est assuré, cela relève de la charge du responsable du planning de service public (60% en BU, 52% en BM). Le suivi de la présence des agents en service public est ensuite assuré de manière minoritaire mais significative par les N+1 des agents concernés (23% en BU, 16% en BM) et par le responsable du service public²²⁴ (10% en BU, 16% en BM). L'analyse de ces statistiques permet de conclure que le suivi du planning de service public reste l'apanage du planificateur, ce qui renforce la nécessité soit de sa présence, soit de son remplacement par un autre agent le cas échéant.

²¹⁶ Entretien Guillaume Auber

²¹⁷ Et qui a demandé à conserver l'anonymat

²¹⁸ Par exemple en postant des agents indisponibles ou ayant déjà dépassé leur quota de service public ou n'étant pas habilités à effectuer tel type de service public.

²¹⁹ Et ce, bien que les outils – notamment les logiciels de planification – visent à résoudre ces erreurs. Cf supra 3.3.1.2. Les fonctionnalités attendues d'un logiciel de planning

²²⁰ Cf infra 2.2.1. Les qualités des « faiseurs du planning »

²²¹ Entretien Raphaël Juan-Bouysset

²²² Soit le fait de s'assurer que l'agent planifié soit effectivement présent

²²³ Par un ou des agent(s) désigné(s).

²²⁴ S'il diffère du responsable du planning de service public

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

2.3. ASSURER LA CONTINUITE DU SERVICE PUBLIC TOUT EN GARANTISSANT L'EQUITE ENTRE LES AGENTS.

2.3.1. La continuité du service public

2.3.1.1. Qu'est-ce-que la continuité du service public ?

Grand principe régissant la notion de service public, la continuité de service repose sur la nécessité de répondre à des besoins d'intérêt général sans interruption dans les horaires déterminés par l'établissement. L'organisation du travail retenue dans chaque service public doit donc permettre cette continuité. Il convient ainsi de veiller à l'aménagement des horaires qui garantiront la continuité de service chaque fois qu'elle est définie par l'établissement comme étant nécessaire au service public²²⁵.

Ce principe est doté d'une valeur constitutionnelle depuis 1979²²⁶ et « a vocation à garantir un fonctionnement régulier du service public ». Le responsable de chaque unité de travail est le « [...] garant de la continuité de service et à ce titre il apprécie le niveau de service attendu. ». Pour ce qui est du service public, son responsable et celui du planning²²⁷ sont amenés ainsi à établir un planning de service public qui soit continu²²⁸. L'enjeu de ce planning est d'être en mesure, en toutes circonstances et en dépit des aléas²²⁹, d'ouvrir²³⁰ la bibliothèque et de pouvoir accueillir les usagers tout au long de la journée en ayant assez d'agents à disposition pour leur offrir un service public de qualité ou, a minima, d'être en mesure d'assurer la sécurité des publics et des collections²³¹. Il n'existe pas de recommandations officielles pour ce qui est du nombre d'agents minimal pour l'accueil du public²³². L'ENSSIB²³³ indique néanmoins que la présence d'un représentant de la direction est obligatoire pour ouvrir et fermer une bibliothèque pouvant accueillir plus de 200 personnes²³⁴. Cela implique donc la présence d'un agent de catégorie A, représentant la direction et assurant la responsabilité temporaire du service public lors de chaque plage de service public afin d'être le référent en cas de problèmes²³⁵. Par exemple, au sein du réseau

²²⁵ UNIVERSITÉ D'ANGERS. *Continuité de service public* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : http://blog.univ-angers.fr/buapro/files/2018/11/CA013-2018_Continuit%C3%A9-de-service.pdf

²²⁶ CONSEIL CONSTITUTIONNEL, *Décision n° 79-105 DC du 25 juillet 1979*, 1979 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/1979/79105DC.htm>.

²²⁷ Si les deux fonctions sont distinctes dans l'organigramme

²²⁸ Sauf si la bibliothèque est amenée à fermer lors de la pause méridienne

²²⁹ Absence prévue ou imprévue, retards de la part des agents

²³⁰ Et aussi d'avoir assez d'agents pour assurer une fermeture

²³¹ QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Nombre minimum de bibliothécaire pour accueillir le public*. 2015 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/nombre-minimum-de-bibliothecaire-pour-accueillir-le>

²³² Il existe cependant des recommandations pour ce qui est de la sécurité dans les ERP

²³³ QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Nombre d'agents présents lors d'une ouverture au public*. 2015 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/nombre-dagents-presents-lors-dune-ouverture-au-public>

²³⁴ ASSOCIATION DES DIRECTEURS ET PERSONNELS DE DIRECTION DES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES ET DE LA DOCUMENTATION. *Guide sur l'extension des horaires d'ouverture*. 2011 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/49486-guide-sur-l-extension-des-horaires-d-ouverture-des-bibliotheques-universitaires.pdf>

²³⁵ Que ce soit pour procéder au remplacement d'un agent, en cas de conflit avec un usager, un dégât matériel dans les espaces, etc.

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

des Médiathèques d'Orléans²³⁶, la vérification de la présence des agents en service public peut poser problème particulièrement à la première heure d'ouverture ou lors du changement de poste²³⁷. Quand il y a un souci de planning, le responsable du service public n'est pas averti, car il y a un cadre d'astreinte pour trouver la solution adéquate. Prévenir la discontinuité du service public implique donc pour le responsable du planning de prévoir un responsable temporaire du service public²³⁸ et des remplaçants aux agents postés en service public afin de pouvoir faire appel à eux quand le besoin se fait sentir.

Afin de fixer annuellement cette continuité, le planificateur peut s'appuyer sur un cadre administratif universitaire ou municipal qui détermine notamment les jours d'ouverture et de fermeture du campus ou des équipements publics. La possibilité de s'appuyer sur des règles de continuité établies au niveau de l'instance universitaire ou municipale est un atout pour le responsable. En 2017, à l'Université d'Angers²³⁹, la DRH a mis en place, dans le cadre d'un projet d'établissement visant à assurer une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, un chantier de refonte des règles relatives à la continuité du service public. Si, initialement, il y avait une « angoisse » de la directrice de la bibliothèque à remettre à plat des pratiques de la BU d'Angers, elle a ensuite apprécié l'harmonisation qui offre le confort de pouvoir s'appuyer sur un cadre partagé et voté par les instances et s'appliquant pour tous « sans avoir à bricoler des « règles bibliothèque »²⁴⁰.

L'organisation de la continuité du service peut aussi nécessiter la mise en œuvre d'horaires de travail décalés ou alternés : pour permettre à la bibliothèque d'offrir aux usagers une amplitude conséquente, il est possible de demander aux agents d'effectuer leurs plages sur des horaires tardifs, comme par exemple à la Bpi qui ouvre aux publics jusqu'à 22h²⁴¹. Ces contraintes horaires donnent lieu à des contreparties pour les agents. A la BU d'Angers²⁴², ces horaires décalés²⁴³ pour assurer la continuité du service public donnent lieu à une compensation particulière²⁴⁴. Enfin, en cas d'absence prolongée d'un agent ayant potentiellement une incidence importante sur la continuité du service, le chef de service dispose de deux solutions: remplacement poste pour poste²⁴⁵ ou remplacement par un ou plusieurs agents du service.

²³⁶ Entretien Florence Le Gouellec

²³⁷ Notamment s'il y a des retardataires pour l'ouverture ou si la rotation des personnel n'est pas effective (retard, oubli de l'agent ou encore l'agent devant remplacer est « retenu » à une autre banque de la bibliothèque par un usager)

²³⁸ Le responsable du service public ne pouvant être présent systématiquement.

²³⁹ UNIVERSITÉ D'ANGERS. *Continuité de service public* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : http://blog.univ-angers.fr/buapro/files/2018/11/CA013-2018_Continuit%C3%A9-de-service.pdf

²⁴⁰ CLOT, NATHALIE. *Assurer la continuité de service* 2018 | In : BUAPRO Les coulisses de la BUA. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://blog.univ-angers.fr/buapro/2018/11/14/assurer-la-continuite-de-service/>

²⁴¹ Le travail de nuit, en l'absence de dispositions conventionnelles, est effectué entre 21h et 6h. Source : SERVICE-PUBLIC.FR. *Travail de nuit du salarié du secteur privé*. 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2212>.

²⁴² UNIVERSITÉ D'ANGERS. *Continuité de service public* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : http://blog.univ-angers.fr/buapro/files/2018/11/CA013-2018_Continuit%C3%A9-de-service.pdf

²⁴³ Soit avant 7h, après 19h en semaine et le samedi de 7h30 à 13h

²⁴⁴ Soit une réduction des horaires hebdomadaires, soit une indemnité spécifique

²⁴⁵ Par exemple en recrutant un remplaçant pour suppléer un agent bénéficiant d'un congé parental

2.3.1.2. La question de la continuité du service public lors des grèves.

Le respect du principe de continuité du service public pose question si des agents sont en grève alors qu'ils sont censés être postés en service public. Le remplacement de ces agents soulève des problèmes dans la mesure où le principe de continuité du service public porterait ici atteinte au droit de grève car le remplacement atténuerait l'impact de leur absence. Face à ce constat, la Bibliothèque Sainte-Barbe²⁴⁶ a formalisé une procédure en cas de grève, procédure accessible sur l'Intranet, afin que chaque cadre en responsabilité de la plage de service public et non-gréviste puisse être en mesure d'assurer l'ouverture de la bibliothèque malgré la grève. Cette procédure fait suite à une réunion interne à la Bibliothèque Sainte-Barbe en janvier 2017 où « la direction et les représentants du personnel se sont mis d'accord sur le principe de trouver un équilibre entre le respect du droit de grève et la nécessité de continuité du service public »²⁴⁷. Les principes définis dans cet établissement sont les suivants :

- Si l'agent gréviste devait être posté à l'accueil central de la bibliothèque lors de la première heure ou de la dernière heure de la journée, la bibliothèque ouvre plus tard ou ferme plus tôt.
- Entre 12h et 18h, afin d'assurer la continuité du service public, le planificateur déplace les agents permanents prévus sur le planning d'un poste à un autre pour assurer la présence d'un permanent à l'accueil et sur au moins un poste dans les étages. Il est possible de laisser un moniteur étudiant seul en banque à l'étage²⁴⁸ tout en s'assurant qu'un cadre est bien présent dans les bureaux pour intervenir en cas de problème.
- Si la moitié au moins des agents permanents est en grève, la bibliothèque est fermée au public.
- Le rangement des collections n'est pas prioritaire en cas de grève.

Cette procédure décidée en 2017 illustre la tension qu'il y a entre continuité du service public et respect du droit de grève. Le compromis a été adopté moyennant des concessions de la part de la direction sur l'horaire des ouvertures et les fermetures. La primauté du service public sur le travail interne est affirmée. D'autres bibliothèques optent pour le non-remplacement d'un agent gréviste, comme au SCD Paris 1²⁴⁹. Le poste occupé sur une plage par le gréviste se trouve donc être déficitaire et, s'il y a trop de grévistes, le responsable de l'ouverture décide de maintenir la bibliothèque fermée. La question de la continuité du service public se pose aussi lors des « blocages » des universités par les étudiants lors de mouvements sociaux²⁵⁰. Ainsi lors des blocages ayant eu lieu en 2019 à l'université Paris 1, les responsables de l'accueil²⁵¹ venaient chaque matin pour obtenir les informations sur le

²⁴⁶ Entretien Guillaume Thomas

²⁴⁷ Intranet Bibliothèque Sainte-Barbe, consulté le 13 octobre 2020.

²⁴⁸ Alors qu'en période « normale », l'étudiant doit être accompagné d'un agent permanent

²⁴⁹ Entretien Gauthier Leblond Monier

²⁵⁰ WIKIPÉDIA. *Historique des mouvements sociaux de l'université Toulouse-Jean-Jaurès* 2020 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020].

Disponible à l'adresse :

https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Historique_des_mouvements_sociaux_de_l%27universit%C3%A9_Toulouse-Jean-Jaur%C3%A8s&oldid=166593202

²⁵¹ La responsable du service public et le responsable du planning

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

maintien ou non du blocage et les transmettre à l'équipe de la bibliothèque pour être en mesure, le cas échéant, de rouvrir le plus rapidement possible.

2.3.2. Garantir l'équité entre les agents

2.3.2.1. De la distinction entre égalité et équité

L'équité est un concept difficile à définir dans la mesure où la distinction avec le concept d'égalité est floue. Selon les définitions du dictionnaire Larousse²⁵², l'égalité est la « qualité de ce qui est égal, équivalence, qualité de quelque chose qui est régulier, qui ne subit pas de forte variation, uniformité ». Dans cette optique, l'expression « à égalité de » signifie « en supposant une quantité égale »²⁵³. L'équité, pour sa part, est définie comme la « qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle ». La notion d'équité est une notion originellement issue du droit. André Tunc²⁵⁴, juriste²⁵⁵, définit l'équité ainsi :

Concept mystérieux et vague, fortement ressenti pourtant, qui dépasse les aspirations qu'il suscite [...] : le traitement égal des hommes; la conscience publique le place alors au plus près de la « vraie justice » que le droit lui-même. L'équité met en lumière l'inévitable imperfection du droit ; elle peut être invoquée dans diverses circonstances : elle sert à compléter, corriger ou humaniser les règles du droit.

Ce concept d'équité est aussi repris par le monde de l'entreprise notamment pour ce qui est du partage des richesses produites par les employés. « La norme d'équité se fonde sur le principe selon lequel les gains des différents membres du groupe devraient être proportionnels à l'effort et à l'aptitude de chacun. En revanche, la norme de l'égalité est basée sur l'idée que les individus devraient recevoir la même part des gains collectifs indépendamment de leur contribution »²⁵⁶. Dans cette optique libérale, l'égalité et l'équité sont des concepts fondamentalement différents si sont prises en compte les dimensions de l'effort et du mérite.

Le philosophe John Rawls, dans *Théorie de la justice*²⁵⁷, concilie égalité et équité. L'auteur développe l'idée que les inégalités sont tolérables à condition que tous bénéficient d'une égalité des chances pour accéder à des positions plus favorables. Pour permettre cette

²⁵² LAROUSSE, *Définitions : égalité* – In Dictionnaire de français Larousse. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9galit%C3%A9/28005>

²⁵³ Pour le planificateur, « à égalité de » plages de service public entre les agents implique ainsi que chaque agent de l'établissement effectuent exactement le même nombre d'heures de service public.

²⁵⁴ TUNC, André. *L'équité* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/equite/>

²⁵⁵ https://data.bnf.fr/fr/11927242/andre_tunc/

²⁵⁶ CORGNET, Brice, SUTAN, Angela, VESZTEG, Robert F., , *Mon équipe et moi Une expérience sur les normes d'équité et d'égalité*. 2010 [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://ideas.repec.org/a/cai/recosp/reco_614_0771.html

²⁵⁷ RAWLS, John., *Théorie de la justice*. 1997 Paris, France : Éditions du Seuil. ISBN 978-2-02-029976-3.

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

égalité des chances, il est nécessaire de corriger les travers du système²⁵⁸ par l'équité²⁵⁹. « L'équité, c'est l'égalité avec une juste dose d'inégalités »²⁶⁰. L'idéal démocratique proclame les individus libres et égaux en droits. L'équité est un principe de justice distributive alors que l'égalité est un principe de justice commutative (Aristote). Ces principes d'équité et d'égalité sont appliqués en France via les politiques d'allocations sociales : certaines sont strictement égalitaires (quel que soit le revenu) comme les Allocations familiales alors que d'autres allocations sont soumises à des conditions de revenus comme le Revenu de Solidarité Active. En somme, « l'équité, c'est l'idée de l'égalité « juste » »²⁶¹.

2.3.2.2. L'équité appliquée au service public dans les bibliothèques et la nécessaire transparence

Selon Bertrand Calenge²⁶², la difficulté de la planification s'explique par les diverses exigences qui découlent du service public et par le fait que « partout l'équité est requise (c'est d'ailleurs, [a-t-il] pu constater, le seul type d'activité qui fait l'objet d'un comptage scrupuleux) ». L'équité en service public se mesure dans les bibliothèques par divers aspects : le nombre d'heures passées hebdomadairement en service public, le moment de la journée où les plages ont lieu²⁶³, la nature du poste occupé²⁶⁴. Pour ce qui est du remplacement des absences de longue durée, le planificateur doit veiller à ne pas mobiliser les mêmes agents systématiquement. Cela aurait en effet des répercussions pour ce qui est de l'équilibre des quotas de service public ainsi que sur la continuité des tâches de travail interne²⁶⁵. Par exemple, au SCD Paris 8, le système en place implique qu'à l'année, pour chaque plage de service public, il y a des « renforts » à savoir des agents de permanence pour assurer le remplacement des absences sur demande de la cellule planning ou du responsable de plages de service public. Le principe d'équité est mis à mal dans le cas où un agent se situe durablement sur la plage de remplacement connexe à une plage fixe d'un agent en arrêt maladie pour une longue durée. Le remplaçant s'estimerait ainsi lésé d'avoir à assurer le service public d'un absent de longue durée et ce, d'autant plus que « les remplacements ont plus de « poids » dans l'esprit des collègues que le service fixe »²⁶⁶. Ces remplacements semblent plus pesants dans la mesure où ils sont imprévisibles et, de ce fait, sont imposés à

²⁵⁸ Notamment les freins sociologiques empêchant l'ascension sociale

²⁵⁹ En ce sens la discrimination positive telle que pratiquée dans les campus américains vise à assurer une certaine forme d'équité

²⁶⁰ LA LIBRE.BE., *Fiche Philo: Egalité VS Équité*. 2011 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lalibre.be/debats/opinions/fiche-philo-egalite-vs-equite-51b734b5e4b0de6db975a1f5>

²⁶¹ L'ÉTUDIANT. *Egalité et justice sociale. - Cours - Fiches de révision*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/egalite-et-justice-sociale-2854.html>

²⁶² CALENGE, Bertrand. *Outils pratiques : le planning de service public* 2008 In : Bertrand Calenge : carnet de notes. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bccn.wordpress.com/2009/05/14/outils-pratiques-le-planning-de-service-public/>

²⁶³ Une attention doit être portée aux plages d'ouverture le matin qui impliquent de la part de l'agent de la ponctualité, de fermeture le soir et celles du midi pour certains établissements si les plages vont de 12h à 14h

²⁶⁴ Par exemple le service public à l'accueil central d'une bibliothèque peut être considéré comme plus difficile qu'une plage en banque secondaire ou en réserve eu égard au plus grand nombre d'interactions avec le public

²⁶⁵ Cf infra 1.4.2. « Faire plus avec moins » : l'augmentation de la charge de service public dans un contexte de diminution des ressources humaines disponibles 1.4.2. « Faire plus avec moins » : l'augmentation de la charge de service public dans un contexte de diminution des ressources humaines disponibles

²⁶⁶ Entretien Guillaume Auber

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

L'agent qui doit suppléer, ce qui peut le contraindre dans l'organisation de sa journée de travail. S'il est difficile de quantifier certains aspects de la vigilance à l'équité²⁶⁷, le nombre de plages de service public effectuées est aisé à calculer par les agents eux-mêmes et peut faire l'objet de plaintes de leur part. L'exigence d'équité étant fondamentale pour ce qui est du planning de service public, il est nécessaire avant la validation et la diffusion du planning d'effectuer un comptage des permanences de chaque agent pour vérifier que le planning obtenu « était bien équitable en quotité de travail à l'accueil du public en fonctions et temps de travail comparables »²⁶⁸. A ce titre, l'outil de planification qu'est le logiciel « [doit] permettre à tout moment de vérifier le temps de service effectué par chacun et si la répartition est équitable »²⁶⁹.

Ce calcul des charges doit être transparent pour l'ensemble des agents de la bibliothèque. Un responsable du planning²⁷⁰ a ainsi confié que le fonctionnement du planning est considéré par certains agents de sa bibliothèque comme « opaque », ce qui a causé une incompréhension face à la disparité des charges de service public et, de ce fait, des tensions en interne. Gauthier Leblond-Monnier²⁷¹ témoigne de la nécessité de cette transparence : étant donné que les agents peuvent effectuer un comptage des plages de service public, ils peuvent d'eux-mêmes faire le constat d'un dysfonctionnement²⁷² et peuvent ainsi interpeller le planificateur. La transparence des pratiques de planification est nécessaire pour ce qui relève de l'équité et pour désamorcer de potentielles tensions au sein de l'équipe. En effet, « les agents, notamment dans les établissements où les postes de service public sont plus difficiles à tenir, sont particulièrement attentifs aux conditions de mobilisation sur des plages de service public. Il est, pour cette raison, indispensable de veiller au respect d'équité mais également de transparence. Les règles d'affectation doivent être clairement établies et chacun doit pouvoir suivre son temps de présence en service public, comme celui des collègues »²⁷³. Cette transparence peut prendre diverses formes :

- Les règles de planification sont clairement établies et diffusées à l'ensemble de l'équipe par un document de synthèse. C'est le cas à la bibliothèque centrale du Muséum d'Histoire naturelle²⁷⁴ où, suite à une réorganisation du service public au printemps 2018, a été créée une note du planning afin d'expliquer aux collègues les modalités d'édification du planning²⁷⁵. Ce document a vocation à être mise à jour annuellement.

²⁶⁷ Notamment la difficulté ou non de telle ou telle banque d'accueil, difficulté pouvant être considérée différemment selon les capacités et/ou les appétences de l'agent

²⁶⁸ BROCHARD, JC. *Le planning d'accueil (plus) facile*. 2009 [en ligne].. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://bibliothequepublic.blogspot.com/2009/03/le-planning-daccueil-plus-facile.html>.

²⁶⁹ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.42

²⁷⁰ Qui a souhaité garder l'anonymat.

²⁷¹ Entretien Gauthier Leblond Monier

²⁷² Dépassement de quotas, impression d'en faire plus que les collègues.

²⁷³ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.23

²⁷⁴ Entretien Tom Richard, responsable du département Diffusion des connaissances, bibliothèque centrale du Muséum d'Histoire Naturelle.

²⁷⁵ Contraintes horaires, quotas, modalités d'échanges, calendrier des périodes pleines, creuses.

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

- Il peut y avoir (ré)explication des règles du planning lors des réunions mobilisant l'ensemble du personnel notamment celles de service public.
- Il peut y avoir (ré)explication aux agents lorsque ces derniers font remonter des plaintes concernant leur mobilisation en service public et justification de la part du planificateur.

L'exemple de la bibliothèque Louise Michel (Ville de Paris)²⁷⁶ est intéressant pour ce qui est de la transparence des règles de planification. Au sein de cette bibliothèque municipale constituée de 12 agents, il n'y a pas de responsable permanent du planning de service public. Le fonctionnement se fait comme suit : un binôme est responsable pour un mois entier de la planification du service public²⁷⁷ et de fait les 12 agents participent à l'édification du planning. Afin de permettre à chaque agent d'avoir les informations nécessaires à la planification du service public, tous doivent indiquer dans un agenda numérique partagé (Google Agenda) leurs absences diverses²⁷⁸. Il appartient ensuite aux agents en charge du planning pour le mois en cours de vérifier qu'il n'existe pas de problème en matière d'équité et de continuité. Selon la directrice de l'établissement, cette modalité d'édification du planning fonctionne très bien. Néanmoins, cette organisation est difficilement transposable à d'autres bibliothèques dans la mesure où elle convient aux spécificités de la bibliothèque Louise Michel, à savoir une bibliothèque de lecture publique de petite taille et avec un faible nombre d'agents à planifier en service public. De plus, l'équipe est jeune (et familiarisée avec les outils numériques partagés tel que Google Agenda ou Google Sheet) et il n'y a pas de « sclérose »²⁷⁹ au sein de l'équipe, la bibliothèque ayant ouvert en 2011. En outre, les recrutements ont sélectionné des agents impliqués dans la démarche participative et acceptant le partage des responsabilités, ce qui correspond pleinement à ce type d'organisation du planning. Cette organisation a été décidée ainsi car, auparavant, des reproches étaient régulièrement adressés aux responsables du planning du fait notamment qu'ils étaient les seuls à mettre en œuvre les choix d'organisation du service public. Avec ce système participatif, tous les agents sont en mesure d'édifier un planning de service public. En outre, ce dispositif permet à chaque agent « d'avoir le souci de l'autre »²⁸⁰ et participe ainsi à la construction de l'esprit d'équipe au sein de l'établissement.

2.3.2.3. La question des quotas de service public : comment assurer l'équité entre agents de différentes catégories ?

L'équité « doit être portée en bandoulière »²⁸¹ par le responsable de service public. Elle est un prérequis essentiel dans la gestion du planning et vise à atteindre l'objectif de continuité du service public sans provoquer des tensions ou des souffrances au travail consécutives à

²⁷⁶ Entretien Laurence Gaidan

²⁷⁷ Dans cette configuration, chaque agent travaille sur le planning deux mois par an.

²⁷⁸ Jours de congés, réunions, etc.

²⁷⁹ Par « sclérose », Laurence Gaidan entendait une bibliothèque où certaines pratiques et habitudes de la part des agents et/ou de la direction étaient enracinées sans qu'il ne soit possible de les modifier pour faire évoluer des aspects du travail de bibliothécaire, ici la planification du service public.

²⁸⁰ Chacun connaît les emplois du temps de ses collègues, quelle que soit la catégorie respective de l'agent.

²⁸¹ Entretien Guillaume Auber

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

un sentiment d'injustice ressenti par les agents. Dans cette optique, Guillaume Auber établit la distinction suivante :

- Traitement égalitaire des agents en service public : chaque agent effectue les mêmes missions dans la même quantité horaire.
- Traitement équitable des agents en service public : chaque agent occupe des fonctions diverses selon ses capacités, sa motivation et sa formation et dans le respect d'un quota horaire cohérent avec son travail interne.

Dans le cadre d'un traitement équitable, l'agent ne raisonne pas en termes de « quantité » mais de quota d'heures de service public. La question de la prise en compte du travail interne dans l'emploi du temps de l'agent a été précédemment développée²⁸². Il a été constaté que les agents de catégorie C étaient davantage mobilisés en service public que ceux de catégorie A. Les bibliothèques établissent des quotas hebdomadaires d'heures de service public selon les catégories d'appartenance des agents : au SCD Paris 1 Tolbiac²⁸³, ce quota est de 17h (50% de l'ETP) pour les agents de catégorie C, 10h pour ceux de catégorie B (30% de l'ETP), 8h pour les bibliothécaires (22% de l'ETP) et 6h pour les conservateurs (17% de l'ETP). Bien qu'il n'existe pas de ratio officiel entre présence en service public et travail interne, il semblerait que les quotas suivants²⁸⁴ « soient communément admis : 30% [de service public] pour les A, 40-50% pour les B, et 60-70% pour les C. ». Plus l'agent a une place élevée dans la hiérarchie, plus son quota de service public est réduit. Cette divergence de quotas s'explique par la prise en compte des fonctions internes à assurer. La moindre disponibilité des agents de catégorie A²⁸⁵ joue aussi dans l'établissement de ces quotas. Le planificateur peut assurer la publication de ces règles de service public notamment dans le cadre du rapport d'activité annuel de la bibliothèque. Guillaume Auber renseigne les informations suivantes pour le rapport d'activité : le nombre d'heures de service public par semaine, la moyenne de service public par catégorie, le pourcentage et la répartition des plages de service public par catégorie. En sus de ces chiffres, Guillaume Auber définit, sans pour autant diffuser ces informations, les écarts types²⁸⁶. « Plus l'écart type est faible, moins les agents sont éloignés de la moyenne : autrement dit, plus le traitement des agents au sein de leur catégorie est équitable »²⁸⁷. *A contrario*, plus l'écart type est élevé, plus sont constatés des disparités entre les agents. La diffusion de ces informations peut être source de problème pour le planificateur dans la mesure où « chaque chiffre sur le service public est une source de tension potentielle » et source de conflits entre les agents.

²⁸²Cf 1.3.2. La prise en compte du travail interne dans le planning de service public

²⁸³ Entretien Gauthier Leblond-Monier.

²⁸⁴ QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Ratio temps de travail interne et ouverture au public en bibliothèque*. 2018 [en ligne].

[Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/ratio-temps-de-travail-interne-et-ouverture-au-public-en>.

²⁸⁵ Notamment du fait de la participation aux réunions internes ou externes.

²⁸⁶ L'écart type est la mesure de la dispersion des valeurs d'un échantillon statistique. Source : WIKIPÉDIA. *Écart type* 2019 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%89cart_type&oldid=165104459

²⁸⁷ Entretien Guillaume Auber

II. Principes et enjeux du planning de service public : assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents

Le fait qu'un agent dépasse son quota de service public est un élément à prendre en compte par sa hiérarchie. Ainsi, à la Bibliothèque Sainte-Barbe²⁸⁸, durant la période précédant les entretiens professionnels, le gestionnaire du planning établit les statistiques de service public et formalise les décalages notamment les heures de service public effectuées en plus par les agents²⁸⁹. Il communique ces données au N+1, charge ensuite au N+1 d'inscrire ou non cette information dans le compte-rendu d'entretien professionnel. Cette inscription d'une participation accrue au service public dans l'évaluation de l'agent est un élément à prendre en considération afin de valoriser sa participation au service public. Il s'agit ici de reconnaître la valeur professionnelle de l'agent ainsi que son implication dans l'établissement.

La planification du service public implique donc à la fois une politique de service clairement définie en amont et demande au planificateur de faire preuve de diverses qualités. Ces prérequis permettent au planning d'être en mesure d'atteindre ses deux principaux objectifs, à savoir garantir la continuité du service public et maintenir l'équité entre les agents. Il s'agit dès lors d'analyser les modalités de la planification à l'aune de ces deux objectifs de la planification.

²⁸⁸ Entretien Guillaume Thomas

²⁸⁹ Ce qui est régulièrement le cas lors du fait des absences longues durée de certains agents.

III. LE PLANNING *IN SITU* : ASPECTS PRATIQUES

La présente partie vise à détailler les modalités concrètes de la planification. Il s'agit de développer, en prenant l'exemple de la gestion des congés et des absences, les diverses méthodes pour s'efforcer de concilier la continuité du service public avec l'équité entre les agents. Cela amène à aborder la question de l'emploi étudiant en bibliothèque, qui permet au planificateur de gagner en souplesse dans la réalisation des plannings. Par ailleurs se pose la question de l'utilisation et du choix de l'outil planning: sont présentées ici les fonctionnalités attendues d'un logiciel de planning. Il importe alors, en développant les modalités de la planification sur Excel, de voir comment il est possible d'adapter un outil de bureautique aux besoins d'un planificateur. Un état des lieux est ensuite fait à partir de l'enquête pour quantifier et caractériser l'utilisation d'Excel ou de Planningbiblio au sein des bibliothèques. Enfin, une confrontation des pratiques de planification en BU et en BM pour dégager les points de convergence et de divergence est développée.

3.1. LA QUESTION DE L'EMPLOI DU TEMPS ET DES ABSENCES DES AGENTS

« Le service public dépend des absents »²⁹⁰. Les absences peuvent être structurelles (fixées pour une année lors de la définition de l'emploi du temps de l'agent avec notamment la possibilité de choix d'un emploi à temps partiel²⁹¹ ou d'une demi-journée non-travaillée durant la semaine), ponctuelles (en raison d'absences pour causes de congés, d'arrêts maladies courts) ou prolongées (arrêt maladie de longue durée, congés maternité, mise en disponibilité de la fonction publique). La gestion des absences a été abordée lors des entretiens et il en ressort que cette gestion traduit concrètement la difficulté à concilier équité entre les agents et continuité du service public.

3.1.1. Les implications de l'emploi du temps de l'agent sur le service public

3.1.1.1. Le planning hebdomadaire de présence, un fondement incontournable de la planification.

La question pratique de la définition de l'emploi du temps de l'agent est centrale pour en ce qui concerne la planification du service public. Dans la rubrique « Planning de présence hebdomadaire »²⁹², l'enquête a questionné les planificateurs sur les modalités de définition des emplois du temps au sein de leurs établissements. Dans un quart des cas, en BU, les agents n'envoient pas leur planning de présence au planificateur (34% des cas en BM). Dans 66,9% des cas en BU, les agents fixent leur emploi du temps, l'envoient au planificateur et ce

²⁹⁰ Entretien Raphaël Juan-Bouysset

²⁹¹ A 80% ou à 50% de l'ETP notamment.

²⁹² Soit l'emploi du temps hebdomadaire de 35h de l'agent.

dernier établit ensuite ses plages de service public en fonction des heures de présence de l'agent (50% des cas en BM). Enfin, dans 7,9% des cas en BU, les agents établissent leur emploi du temps hebdomadaire après que le planificateur leur a signifié leurs plages de service public (12% des cas en BM). Ces chiffres posent question car ils vont à l'encontre de l'un des fondements du planning définis par Bertrand Calenge²⁹³. En effet, dans un nombre significatif de réponses, le planificateur n'a pas accès à l'emploi du temps de l'agent, ce qui peut poser problème notamment pour la définition des plages de service public en ouverture et en fermeture²⁹⁴ de la bibliothèque. De plus, dans la majorité des cas, le planificateur s'adapte à l'emploi du temps de l'agent pour établir les plages de service public. Cela signifie que le planning de service public n'a pas explicitement la primauté sur l'emploi du temps de l'agent et que le planificateur a régulièrement à négocier avec les agents afin de pouvoir constituer la grille de service public. Pour une minorité de réponses données, la primauté du service public est affirmée avec la définition de l'emploi du temps de l'agent, après que le planificateur lui a signifié ses plages de service public.

La primauté du service public sur les vœux d'emploi du temps hebdomadaire est effective à la BU Paris Nanterre²⁹⁵. La procédure de définition de l'emploi du temps de l'agent est la suivante :

- En fin d'année universitaire, chaque agent émet des vœux pour l'année à venir. Ces vœux portent sur les fermetures à assurer en service public et la demi-journée qu'ils souhaitent libérer.
- Une fois que ces vœux sont validés par le planificateur, la deuxième phase est lancée à savoir la composition par les agents de leur emploi du temps complet²⁹⁶.
- S'ensuit l'enregistrement des vœux d'emploi du temps sur un formulaire. Il y a trois signatures sur ce formulaire : celle de l'agent, du chef du département auquel il est rattaché et du responsable du planning.

L'objectif de cette procédure est d'atteindre l'équité entre les agents²⁹⁷, de trouver une manière fonctionnelle de signifier la primauté du service public et de faire changer les situations installées²⁹⁸. L'enjeu principal pour le planificateur est ici de pouvoir déterminer la soirée où l'agent effectuera sa plage de service public. Guillaume Auber, en tant que responsable de la planification du service public, maîtrise l'ensemble de ce processus de validation des emplois du temps. Le chef de département (et/ou le N+1) de l'agent qui a soumis son emploi du temps peut valider le planning horaire, mais sa signature n'engage que

²⁹³ CALENGE, Bertrand. *Outils pratiques : le planning de service public* 2008 In : Bertrand Calenge : carnet de notes. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bccn.wordpress.com/2009/05/14/outils-pratiques-le-planning-de-service-public/>

²⁹⁴ Sauf pour les bibliothèques ouvertes moins de 35h par semaine, les horaires ouvrant sur une amplitude conséquente nécessite de la part des agents des horaires de présence pour qu'ils soient au sein des espaces tôt dans la journée ou tard en soirée. Cf infra 2.3.1.1. *Qu'est-ce que la continuité du service public ?*

²⁹⁵ Entretien Guillaume Auber

²⁹⁶ Soit pour chaque jour de la semaine, leurs heures d'arrivée et de départ ainsi que la durée de leur pause méridienne (45mn ou 1h)

²⁹⁷ Dans le sens où chaque agent a la possibilité d'avoir une demi-journée de libre et tous les agents ont les mêmes contraintes (ouverture, fermeture).

²⁹⁸ Notamment pour ce qui est des préférences de demi-journée d'absence du personnel où, précédemment, certains agents refusaient de composer avec le planificateur.

lui et ne vaut pas acceptation pour le département des services aux publics. La possibilité d'empêcher les agents d'arriver ou de partir à des horaires atypiques²⁹⁹ afin de ne pas être mobilisables sur une plage précise est un atout pour le planificateur. Ce type de vœu d'emploi du temps peut faire l'objet d'un refus s'il pose problème pour l'édification du planning.

La possibilité pour le planificateur d'influer directement sur les vœux d'emploi du temps de l'agent est un atout considérable dans l'établissement d'un planning, car cela permet d'éviter de nombreuses contraintes organisationnelles liées aux horaires spécifiques de chaque agent. Si cette problématique a des répercussions moindres dans les bibliothèques ayant une faible amplitude d'ouverture³⁰⁰, elle influe davantage sur la planification du service public dans des établissements aux horaires plus élargis, horaires permettant aux agents d'avoir un cadre plus « lâche » pour établir leur emploi du temps. La possibilité laissée au responsable du service public de valider ou non les vœux d'emploi du temps permet de mettre en évidence la primauté du service public.

Le refus de certains emplois du temps par le planificateur est motivé par la confrontation des besoins du service public et des ressources humaines à disposition. Ces besoins varient en fonction du jour de la semaine: ainsi à Maisons-Laffitte³⁰¹, le mercredi la bibliothèque est ouverte toute la journée ; il faut donc avoir à disposition six ou sept agents pour assurer la rotation du personnel. Le mardi, en revanche, elle est ouverte uniquement trois heures et demi, la bibliothèque ne nécessite que la présence de trois agents pour cette journée. Il appartient au planificateur de signifier les jours où la bibliothèque requiert un nombre plus élevé de personnel. Pour certaines BM, il s'agit du mercredi et du samedi³⁰². Dans cette optique, au sein des Médiathèques d'Orléans³⁰³ personne n'a « osé (sic) » demander une demi-journée de libre le samedi, les agents ayant intégré cette contrainte. Néanmoins, un nombre conséquent des membres de l'équipe sont absents le mercredi après-midi, ce qui pose des problèmes de planification et implique de demander aux agents de revenir sur leur organisation de temps partiel. Une des solutions adoptées a été d'imposer le mercredi aux vacataires étudiants³⁰⁴.

²⁹⁹ Soit de fait d'arriver ou de partir à des horaires autres que 9h00 ou 17h00 comme Par exemple 9h05 ou partant à 16h55 pour ne pas avoir à faire une plage complète de service public 9h-11h ou 15h-17h.

³⁰⁰ Par exemple, la bibliothèque de l'Institut de Géographie est ouverte du lundi au vendredi de 9h à 18h et il est interdit aux agents, sauf à la directrice, de rester dans les locaux hors des horaires d'ouverture aux publics. Cela impliquait que l'agent devait définir son emploi du temps de 35h hebdomadaire en rapport avec les 40 heures d'ouverture de la bibliothèque, ce qui laisse moins de marge de manœuvre pour le choix des horaires.

³⁰¹ Entretien Raphaël Juan-Bouysset

³⁰² Ces deux journées sont celles où il y a le plus fort afflux de public et donc celles où les équipes de la bibliothèque sont les plus mobilisés.

³⁰³ Entretien Florence Le Gouellec

³⁰⁴ Cf supra 3.2. Le recours à l'emploi étudiant pour concilier souplesse du planning, équité entre les agents et continuité du service public

3.1.1.2. Les diverses contraintes du service public dans l'emploi du temps des agents

Les contraintes horaires sont plus fortes dans certaines BM qu'en BU³⁰⁵ dans la mesure où les personnels sont amenés à assurer d'avantage d'ouvertures ou de fermetures et travaillent régulièrement le samedi. Ainsi, à la BML³⁰⁶, les équipes font ainsi trois à quatre fermetures par semaine. Ces règles, conséquences des impératifs du planning de service public, sont imposées aux agents pour ce qui est du choix d'un emploi du temps personnalisé. Ainsi, l'agent peut avoir droit à une sortie anticipée à 16h ou à une matinée de libre. Il y a ensuite une répartition selon les soirées voulues par chacun. Si un arbitrage est nécessaire, les collègues n'ayant pas pu avoir gain de cause sont prioritaires pour les années suivantes. Ces contraintes d'emploi du temps sont une des problématiques qui se posent davantage en bibliothèque de lecture publique, notamment les mercredis et samedis après-midi³⁰⁷. Ces deux créneaux sont des périodes d'importante fréquentation de la part des publics au moment même où de nombreux agents demandent le plus à être disponibles en raison des contraintes familiales ou personnelles. Il y a donc beaucoup de refus d'autorisation d'absences dans les emplois du temps des agents sur ces créneaux. Cette contrainte est une préoccupation pour les agents, notamment pour les parents d'enfants en bas âge.

La question du *hiatus* entre choix de son emploi du temps par l'agent et continuité du service public se pose aussi lors de la pause méridienne. Il y a des « contraintes incontournables à tout coup pour l'établissement d'un planning »³⁰⁸ comme la pause méridienne. Celle-ci n'est pas fixe dans l'emploi du temps des personnels de la BU Paris Nanterre³⁰⁹. Les personnels délimitent uniquement la durée de cette pause. Cette souplesse dans l'emploi du temps de l'agent est « inestimable »³¹⁰ pour un gestionnaire de planning. Ainsi, au sein du réseau des médiathèques d'Orléans³¹¹, la plage du midi³¹² est difficile à planifier dans la mesure où le planificateur ne peut pas garantir à un agent qu'il pourra manger à l'heure qu'il souhaite. Auparavant, les heures de repas étaient prises par les agents selon leurs préférences, ce qui était très difficilement gérable pour le planificateur³¹³. Un travail de pédagogie a été entrepris auprès des agents pour exposer cette situation et établir que, de ce fait, les plages de repas ne pouvaient être fixes mais aléatoires. Cette évolution a été difficile à mettre en place car la possibilité de choisir les horaires de sa pause repas était considérée par les agents comme un acquis. La priorité du service public a donc été mise en avant. En

³⁰⁵ Entretien Arnaud Travade

³⁰⁶ Idem

³⁰⁷ Les BU qui ouvrent le samedi au public le font avec une équipe réduite. Ainsi, au SCD Paris 8, huit équipes sont constituées et chaque agent travaille quatre samedis par année. Source : entretien Clarisse Grasset. Les BM, ouvertes dans leur majorité du mardi au samedi, mobilisent l'ensemble de leurs agents le samedi.

³⁰⁸ CALENGE, Bertrand. *Outils pratiques : le planning de service public* 2008 In : Bertrand Calenge : carnet de notes. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bccn.wordpress.com/2009/05/14/outils-pratiques-le-planning-de-service-public/>

³⁰⁹ Le personnel fixe uniquement la durée de ladite pause.

³¹⁰ Entretien Guillaume Auber

³¹¹ Entretien Florence Le Gouellec

³¹² Cette plage se subdivise en deux : 12h-13h et 13h-14h.

³¹³ Ainsi, il n'y avait pas assez d'agents sur une des deux plages du midi.

somme, le planificateur, afin d'avoir assez de souplesse dans l'établissement de son planning, « [fait] attention à ne pas respecter les *desiderata* de chacun »³¹⁴.

Si les contraintes horaires sont moindres pour les agents en BU, elles sont néanmoins à prendre en considération. Ainsi, à la Bibliothèque Sainte-Barbe³¹⁵, le planificateur prête attention à la présence d'un nombre suffisant d'agents jusqu'à 18h pour pourvoir les plages de 16h à 18h. Dans cette optique, la Direction a décidé d'imposer ces créneaux horaires aux agents jusqu'à trois fois par semaine. La cellule planning examine au début de chaque année universitaire s'il n'y a pas de décalages entre le planning de service public et le planning personnel des agents. S'il n'y a pas assez d'agents pour certaines plages, la cellule planning a deux possibilités : elle fait dans un premier temps appel à des volontaires et, si cet appel a échoué, elle « impose » ces plages aux nouveaux arrivants³¹⁶. Ce système (volontariat puis réquisition) est efficace du fait de l'important *turn-over*³¹⁷ parmi les agents de la bibliothèque Sainte-Barbe³¹⁸ ; il ne pourrait fonctionner aussi bien au sein d'une bibliothèque où les agents sont des titulaires fixes depuis plusieurs années.

Guillaume Thomas pointe ici les limites du volontariat et de la « bonne volonté des agents »³¹⁹ : la nécessité d'imposer des plages de service public illustre le fait que ces appels à volontaires échouent. De plus, même si le volontariat ne contraint pas forcément l'agent qui se porte candidat, cela « embarrasse » la cellule planning qui identifie clairement le noyau des agents fréquemment, voire systématiquement volontaires³²⁰, ce qui pose problème en matière d'équité. Guillaume Thomas estimerait juste de mettre en place un système pour récompenser le volontariat³²¹. Cette valorisation du volontariat a cours à la BU Mendès-France³²² où, si un appel à volontaire aboutit, le planificateur prend note de l'identité de celui qui a bien voulu accepter de changer pour l'année en cours et, pour l'année suivante, s'il y a un changement, cet agent aura la primauté pour effectuer des choix dans son emploi du temps. Ces difficultés posées par la définition de l'emploi du temps de l'agent se couplent aux difficultés concernant les absences.

³¹⁴ Entretien Florence Le Gouellec

³¹⁵ Entretien Guillaume Thomas

³¹⁶ Agents contractuels nouvellement embauchés, titulaires arrivant suite à la dernière CAPN en date.

³¹⁷ Par *turn-over*, il est entendu le fait d'avoir une rotation importante de l'équipe dans le sens des départs et des arrivées.

³¹⁸ La Bibliothèque Sainte-Barbe emploie de nombreux personnels contractuels, ce qui implique une rotation du personnel plus conséquente que dans d'autres établissements.

³¹⁹ Entretien Guillaume Thomas

³²⁰ Notamment pour ce qui est des vendredis ou de la réouverture du 2 janvier

³²¹ Récupérations, primauté pour le choix des absences pour les ponts, etc.

³²² Entretien Gauthier Leblond-Monier

3.1.2. Congés, absences, ponts : comment prendre en considération équitablement les demandes individuelles sans affecter la continuité de service public ?

3.1.2.1. Congés et demandes d'absences

« On est dans la logique du pire dans le planning »³²³. Cette logique implique que le planificateur tente systématiquement de prévenir l'imprévisible, notamment les absences non-prévues³²⁴, en s'assurant qu'il y ait des remplaçants disponibles ou des renforts désignés, comme c'est le cas au SCD Paris 8. Cette logique se vérifie lors de la validation des congés : le planificateur doit veiller, au moment de l'enregistrement des congés, à la présence d'un nombre suffisant d'agents à disposition pour être postés en service public ou pour être remplaçants afin de prévenir une absence de dernière minute, qui remettrait en cause la continuité du service public. Le fait que le planificateur puisse valider ou non une demande d'absence entre dans cette logique du pire: ainsi dans 71,5% des cas en BU, le planificateur peut émettre un avis défavorable dans le circuit de validation des absences (64,9 % des cas en BM). Dans cette optique, Gauthier Leblond-Monier a établi un « ratio de souplesse » soit, le fait d'établir un ratio agents présents/agents en congés avec un nombre minimal défini pour assurer la rotation et le remplacement des agents en service public. Si ce seuil minimal est dépassé, le planificateur en est informé et il est alors contraint de refuser les congés à l'agent ayant formulé la dernière demande.

Cette logique du pire oblige les agents à anticiper leurs demandes de congés. Ainsi, à la Bibliothèque Sainte-Barbe, sont officialisés – au sein d'une procédure diffusée sur l'Intranet – des « délais de dépôts des congés »³²⁵. « Les demandes d'absence doivent être transmises: pour une absence comprise entre un et sept jours: au plus tard le lundi de la semaine précédente ; pour une absence supérieure à une semaine : deux semaines avant la période concernée. Si ces délais ne sont pas respectés, le remplacement ne sera pas pourvu par les plannings, mais l'agent devra procéder lui-même à ses échanges ». Cette instauration de délais de dépôts des congés vise à responsabiliser l'agent, en lui rappelant qu'une absence qui n'est pas prévue suffisamment en amont a des répercussions sur le planning de service public. Ce système facilite le travail du planificateur en lui permettant d'avoir une prévision à moyen terme des absents et, le cas échéant, de justifier un refus. Ces refus d'absence interviennent le plus souvent lors des périodes tendues³²⁶, périodes que le planificateur doit anticiper.

³²³ Entretien Gauthier Leblond-Monier

³²⁴ Par exemple, les arrêts maladies, les retards, les absences pour cause d'enfant malade, etc.

³²⁵ Intranet de la Bibliothèque Sainte-Barbe Consulté le 30/10/2019

³²⁶ Par périodes tendues, il est entendu des périodes de l'année où il y a une forte demande de congés de la part d'une fraction conséquente de l'équipe de la bibliothèque.

3.1.2.2. Ponts et périodes de tension

Le planificateur de la bibliothèque centrale du Muséum d'Histoire naturelle³²⁷ a émis une note relative aux plannings de service public pour l'année 2019-2020. Cette note liste les périodes tendues de l'année universitaire en cours. L'expérience de Tom Richard, planificateur du service public des agents de catégories A et B dans cet établissement, lui a permis d'identifier ces périodes durant lesquelles le nombre d'agents susceptibles de demander des congés risque de générer des difficultés pour garantir la continuité du service³²⁸. Trois périodes ont ainsi été identifiées dans cette bibliothèque: 1) les différents ponts de l'année 2) les semaines précédant et suivant la fermeture de la fin d'année civile 3) la période estivale: les mois de juillet et d'août.

La question des congés posés lors des vacances scolaires³²⁹ est fondamentale pour le planificateur et fait ainsi l'objet de demandes d'anticipation très en amont de la part des agents: ainsi, à la BML³³⁰, comme il n'y a pas de fermeture estivale de la bibliothèque, les responsables doivent organiser un roulement des personnels. Il est demandé aux équipes de se positionner³³¹ dès le mois de septembre de l'année scolaire en cours. Les congés sont ainsi « un sujet de base de gestion des ressources humaines et une préoccupation permanente du responsable »³³². La question des congés permettant aux agents de pouvoir obtenir un pont³³³ se pose aussi. Par exemple, à la Bibliothèque Sainte-Barbe³³⁴, un Doodle³³⁵ est lancé pour savoir si un nombre suffisant d'agents sera présent lors de ces périodes tendues. Si tel n'est pas le cas, un appel à volontaires est lancé, malgré les limites de cette solution³³⁶. Afin de réguler les absences durant ces périodes charnières, il a été décidé que les agents ne pourraient être autorisés à être absents sur plusieurs ponts durant l'année³³⁷, sauf dans le cas où le quorum d'agents présents est atteint. Il en est de même à la BU Paris 1-Tolbiac³³⁸, où le planificateur demande aux agents de se positionner a minima un mois à l'avance sur les ponts et les congés scolaires. Si la continuité du service public est assurée, la cellule planning « verrouille »³³⁹ les demandes. En cas de sous-effectif constaté, les archives du planning font foi concernant l'ordre des demandes de congés pour refuser les plus tardives.

La question de l'emploi du temps et des congés fait nettement apparaître la difficulté pour le planificateur de concilier équité entre les agents et continuité du service public. Une

³²⁷ Entretien Tom Richard

³²⁸ La continuité est mise à mal par le fait qu'un trop grand nombre d'agents absents

³²⁹ Vacances de Toussaint, Noël, Hiver, Pâques et d'Été donc les dates varient selon les zones A, B et C.

³³⁰ Entretien Arnaud Travade

³³¹ A savoir communiquer au responsable quels jours de congés l'agent souhaite posés sur ces périodes.

³³² Entretien Arnaud Travade.

³³³ Par exemple un jeudi férié impliquant qu'un nombre conséquent d'agents posent leur vendredi pour bénéficier d'un week-end prolongé

³³⁴ Entretien Guillaume Thomas

³³⁵ Site web de planification et de sondage en ligne

³³⁶ Cf infra 3.1.1. Les implications de l'emploi du temps de l'agent sur le service public

³³⁷ Ou sinon ils ne seraient pas prioritaires pour les autres ponts

³³⁸ Entretien Gauthier Leblond-Monier

³³⁹ Entretien Gauthier Leblond-Monier

des solutions³⁴⁰ à ce problème adoptées par les bibliothèques a été le recours à l'emploi étudiant, recours permettant notamment au planning de gagner en souplesse.

3.2. LE RECOURS A L'EMPLOI ETUDIANT POUR CONCILIER SOUPLESSE DU PLANNING, EQUITÉ ENTRE LES AGENTS ET CONTINUITÉ DU SERVICE PUBLIC

3.2.1. L'emploi étudiant en bibliothèque : un rapide état des lieux

Le contexte actuel en bibliothèque implique d'ouvrir plus – ou a minima de maintenir au même niveau l'amplitude des horaires d'ouverture – avec moins d'agents disponibles, du fait notamment du cadre budgétaire contraint³⁴¹. Face à ce constat, les bibliothèques – BM et BU – emploient des étudiants sous des statuts divers³⁴². La thématique de l'emploi étudiant en bibliothèque universitaire a été développée dans le cadre du mémoire d'étude d'Antoine Beauquis³⁴³. Elle a aussi fait l'objet de questions dans l'enquête menée en ligne sur le planning de service public. L'analyse de cette enquête fait émerger que 78% des BU ont recours aux moniteurs étudiants contre 75,3% des BM, soit, dans les deux cas, une très nette majorité d'entre elles. Les étudiants sont embauchés à la fois pour la participation au service public (43% des occurrences³⁴⁴ de réponses en BU, 42% en BM) et pour le rangement des collections (38% en BU et en BM). Le reste des fonctions (équipement des collections, formation des usagers) est à la marge³⁴⁵. Ces deux tâches remplies par les moniteurs étudiants relèvent des fonctions traditionnellement réservées aux agents de catégorie C³⁴⁶. Il est possible d'en déduire que les étudiants employés le sont pour être en soutien des agents de catégorie C. Cette embauche se fait sur la base d'un « intérêt partagé entre les agents titulaires de la bibliothèque et les personnels d'appoint que constituent les étudiants, pour des ouvertures élargies »³⁴⁷. L'intérêt est double pour les étudiants : pouvoir subvenir à leurs besoins tout en travaillant, pour ce qui est des BU, au sein de l'université où ils effectuent leur études et bénéficier à terme d'une (première) expérience professionnelle. Les bibliothèques bénéficient de l'emploi étudiant car « nombre d'établissements dépendent de

³⁴⁰ D'autres solutions sont aussi envisagées, parmi lesquelles le fait d'assurer un service public dégradé du fait de la fermeture des banques d'accueil secondaire ou de la fermeture d'espaces de la bibliothèque. Le choix effectué par le réseau des Médiathèques d'Orléans (entretien Florence Le Gouellec) ou par le SCD Paris 1 (entretien Gauthier Leblond-Monier) de fusionner des postes de service public et de diminuer ainsi le nombre de personnels à mobilisés va aussi dans le sens de la recherche de souplesse. Enfin, il en est de même pour le choix fait de fermer systématiquement certaines banques selon la période de la journée et en fonction de l'affluence des publics, comme cela est le cas à la BU de Paris 8 cf infra **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**

³⁴¹ Cf infra 1.4.2. « Faire plus avec moins » : l'augmentation de la charge de service public dans un contexte de diminution des ressources humaines disponibles

³⁴² Cela peut être sous le statut de Contractuels-étudiants (SCD Paris 8), Moniteurs-étudiants (Bibliothèque Sainte-Barbe) ou encore de Vacataires-étudiants (Médiathèques d'Orléans).

³⁴³ BEAUQUIS, Antoine. *L'emploi étudiant en bibliothèque* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68095-1-emploi-etudiant-en-bibliotheque-universitaire-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>

³⁴⁴ Les répondants avaient la possibilité de faire des multiples réponses concernant les fonctions attribuées aux étudiants.

³⁴⁵ Moins de 10% des occurrences des réponses pour chacune des fonctions

³⁴⁶ Notamment le rangement des collections

³⁴⁷ PERRIN, Georges. *Ouvrir plus, ouvrir mieux*. In : Boîte à outils#31. 2014. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://presses.enssib.fr/catalogue/ouvrir-plus-ouvrir-mieux-31>, p.7

l'emploi étudiant pour assurer une ouverture le samedi et éventuellement le dimanche »³⁴⁸. Dans son mémoire, Antoine Beauquis³⁴⁹ souligne les principales motivations de l'emploi étudiant. 79% des SCD citent comme une des raisons le fait de pouvoir ouvrir en soirée et 72% la possibilité d'accueillir les usagers le samedi. De plus, 70% invoquent comme motivation le gain en souplesse dans la gestion des plannings et 38% l'opportunité de libérer les agents des tâches répétitives (le rangement).

3.2.2. Décharger les équipes et, pour le planificateur, gagner en souplesse

Les entretiens menés avec les professionnels ont en partie porté sur la question de l'embauche des étudiants et ses implications pour le planning de service public. Il apparaissait que pour certains, le recours à ce type de personnel était une façon d'ôter de la pression³⁵⁰ aux agents permanents. Ainsi, à la bibliothèque centrale du Muséum d'Histoire naturelle³⁵¹, cette embauche visait à ce qu'il n'y ait pas de surcharge de service public pour les agents de catégorie C, surcharge rendant difficile la réalisation du travail interne, notamment pour ce qui est de la conservation des collections. La BM d'Orléans³⁵² a, pour sa part, embauché des étudiants pour répondre aux revendications exprimées par le personnel lors d'un mouvement social³⁵³. L'embauche des étudiants s'est faite pour effectuer du service public lors des périodes de forte fréquentation et pour donner du « mou »³⁵⁴ aux agents afin qu'ils aient de la disponibilité pour le travail interne. Ces moniteurs ont aussi été recrutés pour assurer en partie les ouvertures le dimanche. Ce recrutement a été bénéfique à la BM, d'autant plus qu'ils étaient sélectionnés et donc « performants et réactifs ». Mais en écho à ces embauches, il y a eu une crainte de l'équipe par rapport aux compétences professionnelles inhérentes au métier de bibliothécaire, que les étudiants ne sont pas censés posséder, et donc à son éventuelle déconsidération. Cette déconsidération est possible du fait notamment que ces emplois étudiants sont des postes non pérennes, induisant instabilité et précarité. En somme, le recrutement des étudiants est une bonne solution pour remplacer les effectifs à certains moments de l'année mais « il faut toutefois faire attention à ne pas créer un accueil du public à deux vitesses (documentaires et non documentaires) [...] »³⁵⁵ *via* une embauche considérable d'étudiants, qui ne sont pas des professionnels de bibliothèques et ne sont pas en mesure de remplacer complètement un professionnel.

³⁴⁸ BEAUQUIS, Antoine. *L'emploi étudiant en bibliothèque* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68095-l-emploi-etudiant-en-bibliotheque-universitaire-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>.76

³⁴⁹ BEAUQUIS, Antoine. *L'emploi étudiant en bibliothèque* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68095-l-emploi-etudiant-en-bibliotheque-universitaire-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>.76

³⁵⁰ Que ce soit en matière de service public ou de rangement des collections voire de travail interne.

³⁵¹ Entretien Tom Richard

³⁵² Entretien F. Le Gouellec

³⁵³ Les revendications portaient notamment sur la diminution des charges de service public et le fait d'avoir davantage de temps pour réaliser les tâches internes.

³⁵⁴ Expression d'origine maritime décrivant le fait de relâcher la tension des cordages. Cela signifie dans le langage courant le fait de donner plus de liberté, de relâcher la tension.

³⁵⁵ DAVRIL Christine, *Accueil et affluence, comment gérer et réguler les flux ?* in DIAMENT, Nic. *Organiser l'accueil en bibliothèque*. 1997 Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires. Collection La boîte à outils. p.59

Le gain de souplesse qui résulte de l'emploi étudiant dépend du type de planning étudiant adopté. A. Beauquis³⁵⁶ établit une typologie des plannings étudiants en bibliothèque : planning fixe, modulable ou mixte. Les plannings fixes « attribuent à chaque contractuel un certain nombre de plages de service qui composent leur « semaine type » ». Ce type de planning est avantageux pour l'étudiant, car cela lui garantit une charge fixe de vacations préalablement définie. « En revanche pour les encadrants, ce fonctionnement ne permet pas de gagner en souplesse dans la gestion des plannings »³⁵⁷. Les plannings souples, en revanche, ne sont pas fondés sur une semaine type ; ils sont établis en fonction des disponibilités indiquées par l'étudiant, ce qui est davantage contraignant pour ce dernier, car le nombre d'heures travaillées n'est pas garanti à l'avance et dépend des aléas du service public ou du travail interne. Mais, « pour le service en revanche, ce type de planning est très avantageux : il permet de composer facilement avec les absences et les congés des agents titulaires ». Le planificateur peut aussi faire le choix d'un planning mixte qui fonctionne sur la base d'une semaine type garantissant à l'étudiant un certain nombre d'heures de travail et des horaires fixes. Des plages mobiles s'ajoutent à ce planning chaque semaine. « Il permet de concilier la stabilité du premier système et la souplesse du second »³⁵⁸.

Les étudiants sont un atout pour le planificateur lors des périodes de faible présence des agents permanents, notamment durant les congés. Cela est par exemple le cas de la BM de Toulouse³⁵⁹. Le bibliothécaire gère ici un crédit de vacations qui sont réparties tout au long de l'année. Ces vacations sont destinées uniquement à renforcer les équipes durant les congés et ne sont jamais utilisées pour des remplacements. La bibliothèque doit donc répartir avec parcimonie ces contrats en faisant un planning prévisionnel des besoins pour assurer le service public. « Cette gestion permet d'accorder des congés scolaires au personnel titulaire sous réserve de 50% de présence des équipes pendant ces périodes. Les congés sont donc accordés sous réserve de nécessité de service public et les étudiants assurent jusque 50% maximum de ce temps. Seuls les congés scolaires sont concernés »³⁶⁰.

Le recours à l'emploi étudiant est une des manières concrètes pour le planificateur de gagner en souplesse dans l'édification de son planning ou encore d'étendre les horaires d'ouverture. Il permet aussi aux agents de pouvoir effectuer davantage de travail interne ou encore de poser plus aisément des congés lors des périodes tendues. Néanmoins, ce recours n'est pas sans soulever des questions quant aux compétences professionnelles attendues d'un agent posté en service public.

³⁵⁶ BEAUQUIS, Antoine. *L'emploi étudiant en bibliothèque* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68095-l-emploi-etudiant-en-bibliotheque-universitaire-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>.73

³⁵⁷ BEAUQUIS, Antoine. *L'emploi étudiant en bibliothèque* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68095-l-emploi-etudiant-en-bibliotheque-universitaire-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>. p.73

³⁵⁸ Idem, p.72

³⁵⁹ PERRIN, Georges. *Ouvrir plus, ouvrir mieux*. In : Boîte à outils#31. 2014. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://presses.enssib.fr/catalogue/ouvrir-plus-ouvrir-mieux-31>, p.131

³⁶⁰ Idem, p.131

La nécessité de continuité du service public peut ainsi être assurée par l'emploi d'étudiants, rendant moins contraignants pour les agents et pour le planificateur les impératifs induits par l'ouverture de la bibliothèque au public. La volonté de réduire ces contraintes et, ce faisant, d'assister le planificateur dans l'élaboration du planning, est constitutive de l'utilisation d'outils de planification.

3.3. L'OUTIL PLANNING AU SEIN DES BIBLIOTHEQUES

3.3.1. Quel apport du logiciel de planification pour le responsable du planning ?

L'expression « logiciel de gestion du planning » peut désigner des outils variés³⁶¹ : des logiciels de planification d'activités, des logiciels de gestion de projet, des logiciels de réservation de ressources³⁶², etc. Pour ce qui est du service public en bibliothèque, le logiciel de gestion du planning consiste en un logiciel de planification d'activités. Il s'agit d'un outil visant à faciliter le travail du planificateur car il « peut contribuer à alléger [la] gestion au quotidien et à garantir le respect des principes d'équité et de transparence »³⁶³. Il s'agit alors de caractériser ces outils ainsi que les fonctions attendues du logiciel.

3.3.1.1. Typologie des logiciels de planning

Les logiciels de planification en bibliothèque sont divers. L'enquête menée en ligne a permis d'en donner un aperçu, les répondants ayant renseigné le nom de l'outil de planification utilisé par leur établissement: BCal (1³⁶⁴) Chronos (1), Credoplanning (1), Hélix (1), Horoquartz (1), HQ Ressources (1), Incovar (1), Komputer (1), Cervval (1), Phénix (1), Planning PME (1), Planningbiblio (68), Rostar (1). Néanmoins, malgré cette diversité, l'utilisation du logiciel Planningbiblio est prépondérante : 86,1% des bibliothèques utilisant un logiciel de planification ont opté pour Planningbiblio. Planningbiblio, créé et développé depuis 2011 par Jérôme Combes, est un outil de planification des ressources humaines et de gestion des plannings de services³⁶⁵. Il s'agit un logiciel libre développé en PHP-MySQL³⁶⁶,

³⁶¹ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p. 11

³⁶² Telles que les bureaux ou les salles de conférence. A ce titre, l'API (interface de programmation applicative) Affluences, permettant de réserver des salles de travail en groupe, est aussi un logiciel de planning

³⁶³ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p. 10

³⁶⁴ Les chiffres entre parenthèses accolés au nom de logiciel de planning indique le nombre d'occurrence dans les réponses de tous les établissements.

³⁶⁵ BIBLIBRE. *Planning Biblio*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bibliore.com/fr/planning-biblio/>.

³⁶⁶ MySQL est un système de gestion de bases de données relationnelles.

sous licence GPL v2³⁶⁷. L'expression « logiciel libre » (en anglais *free software*) désigne des logiciels « qui respectent la liberté des utilisateurs »³⁶⁸. Cela implique la liberté d'installation et d'utilisation, celle d'étudier le fonctionnement du logiciel et de l'adapter à ses propres besoins grâce à la modification du code source auquel chaque bibliothèque a accès, celle de distribuer des copies et enfin celle d'améliorer le logiciel³⁶⁹. Depuis 2018, ce logiciel est distribué par la société BibLibre³⁷⁰.

Les bibliothèques ne font pas forcément appel à des logiciels de planification développés spécifiquement pour elles³⁷¹. Ainsi, le réseau des Médiathèques d'Orléans³⁷² est en phase de test du logiciel INCOVAR³⁷³ développé par la société Incotech³⁷⁴. Il s'agit d'un logiciel RH de la municipalité d'Orléans³⁷⁵ qui a demandé une option planning pour ses bibliothèques. La BnF³⁷⁶, pour sa part, a opté, suite à un appel d'offre de marché public, pour le logiciel PSP³⁷⁷ développé par l'entreprise CERVVAL³⁷⁸. Le Département des Sciences et Techniques³⁷⁹ a été le « département cobaye » pour l'implantation de cet outil avant sa mise en service dans l'ensemble des départements qui composent la direction des Collections. Avant le développement du logiciel PSP, chaque département avait son propre outil de planification. Par exemple, le SCT³⁸⁰ fonctionnait auparavant avec deux tableurs Excel pour le service public: un pour les agents de catégories A et B, un second pour ceux de catégorie C. « C'était fastidieux, mais cela fonctionnait »³⁸¹. L'idée de l'implantation d'un logiciel de planification du service public date du milieu des années 2000 mais n'a été lancée que récemment, en 2016, suite à la constitution d'un groupe de travail sur les conditions d'activité professionnelle³⁸² et en réponse à la diminution du nombre de personnels de la BnF, en particulier la réduction de l'effectif des magasiniers chefs d'équipe qui organisaient, entre autres fonctions, les permanences de service public des agents de catégorie C. Le but

³⁶⁷ Il s'agit d'une licence fixant les conditions légales de distribution d'un logiciel libre du projet GNU Source : WIKIPÉDIA, *Licence publique générale GNU* 2020 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Licence_publice_g%C3%A9n%C3%A9rale_GNU&oldid=167479961

³⁶⁸ soit le fait pour d'avoir la liberté d'exécuter, de télécharger, de copier, de distribuer, d'étudier, de modifier et d'améliorer ces logiciels

³⁶⁹ PLANNINGBIBLIO. *Outil de Planification de Service*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.planningbiblio.fr/telechargement/>.

³⁷⁰ Société spécialisée dans le développement de logiciels libres à destination des bibliothèques.

³⁷¹ Comme le sont Planningbiblio, Credopanning ou encore BCal.

³⁷² Entretien Florence Le Gouellec

³⁷³ À la base, ce logiciel servait pour le planning hospitalier

³⁷⁴ INCOTEC. *Incovar+, logiciel de gestion des temps de travail et des activités* [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://logiciel-gta.incotec-software.com/gestion-temps-travail>.

³⁷⁵ La municipalité l'utilise aussi pour le service petite enfance.

³⁷⁶ Entretien avec Anne-Sophie Delhay, Adjointe au directeur du département Philosophie Histoire Sciences, Direction des collections, Frédérique Vincent, coordinatrice de nouvel outil planning auprès des départements, Direction des collections et Gilles Karmasyn, Département des systèmes informatisés, Bibliothèque Nationale de France

³⁷⁷ PSP pour Planning de service public

³⁷⁸ PME bretonne qui s'est développée en offrant un logiciel de planification pour l'entreprise Brittany Ferries, premier employeur privé de marins en France Source : <https://www.tech-brest-iroise.fr/Actualite/C3%A9s-Cervval--nouvelle-solution-num%C3%A9rique-de-planning-d%C3%A9ploy%C3%A9e-pour-Brittany-Ferries-2872-3087-0-0.html>

³⁷⁹ Entretien Lisa Helweg

³⁸⁰ Trigramme de la BnF désignant le Département Sciences et Techniques.

³⁸¹ Entretien Lisa Helweg

³⁸² Spécialement sur les conditions de travail en local aveugle.

poursuivi visait un gain de temps pour ces chefs d'équipe, qui pourraient ainsi consacrer moins de temps à l'élaboration des plannings au profit d'autres tâches.

3.3.1.2. Les fonctionnalités attendues d'un logiciel de planning

Le logiciel de planning établit un planning de service public qui est représenté sous la forme d'un tableau ou d'une grille de service. Ce tableau est élaboré pour chaque jour de l'année. Chaque ligne correspond à un poste de travail et chaque colonne à une plage horaire de service. Chaque cellule du tableau correspond à un poste à pourvoir. Cette organisation spatiale du tableau permet au planificateur d'avoir une bonne appréhension des besoins en service public à combler et donc des besoins en ressources humaines. En amont de cette grille, il importe au planificateur de remplir dans le logiciel le profil d'un agent. Planningbiblio³⁸³ renseigne pour chaque agent son emploi du temps hebdomadaire³⁸⁴, son quota de service public hebdomadaire³⁸⁵ et ses habilitations³⁸⁶. En outre, le logiciel permet d'inscrire les demandes de congés ou d'absences de l'agent. Une fois ces informations renseignées, la planification est plus aisée dans la mesure où le logiciel, au moment de pouvoir la plage, est en capacité de proposer des noms d'agents disponibles et habilités. En effet :

- Le planning alerte de l'indisponibilité des agents. Si le planificateur poste en service public un agent en dehors de ses horaires ou durant une absence, l'impossibilité sera signalée³⁸⁷ par une alerte. « La gestion de la disponibilité des agents est une fonction essentielle du logiciel de gestion de planning. Cela permettra d'éviter d'affecter un agent à un service s'il n'est pas disponible »³⁸⁸.
- Concernant l'équité, du fait du renseignement des quotas, le logiciel comptabilisera les heures hebdomadaires effectuées par l'agent et avertira en cas de dépassement du quota. Une fonctionnalité de Planningbiblio permet le classement des agents selon l'ordre croissant de leurs heures effectuées dans la liste de suggestion de noms sur les postes.
- La centralisation des habilitations des agents est avantageuse dans la mesure où elle permet d'emblée d'avoir un filtre lors de la planification des fonctions. Ce filtrage permet de proposer uniquement les noms des agents qui ont été formés et sont en capacité d'assurer cette plage.

Le logiciel permet aussi de gérer et de planifier différents types de postes³⁸⁹. Ces postes se déclinent de la façon suivante:

³⁸³ Entretien avec Clarisse Grasset, responsable du planning, BU Paris 8

³⁸⁴ Indiquant ainsi les horaires de présence

³⁸⁵ Sauf exception, le quota est catégoriel cf infra 2.3.2.3. *La question des quotas de service public : comment assurer l'équité entre agents de différentes catégories ?*

³⁸⁶ Cf infra 2.1.2. Définir les postes en service public et identifier les agents à poster

³⁸⁷ Notamment par un jeu de couleur en notant le nom de l'agent en rouge.

³⁸⁸ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p. 41

³⁸⁹ Idem, p.27-28

- Des travaux postés, c'est-à-dire des postes sur lesquels les agents se relaient pour prendre en charge une fonction donnée située à un endroit précis³⁹⁰.
- Des postes mobiles, soit des postes qui ont la particularité d'être associés à une fonction précise sans être liés à une localisation fixe³⁹¹.
- Des permanences, terme désignant les fonctions qui ne nécessitent pas une présence physique des agents en service public mais sont associés à une exigence de présence dans les locaux de la bibliothèque afin de pouvoir mobiliser rapidement ces agents si un besoin spécifique se présente³⁹².

Outre la gestion de la disponibilité des agents et de leurs habilitations, le logiciel de planning comptabilise les heures de service par agent. Le planificateur peut ainsi effectuer des bilans plus rapidement que par un comptage manuel. Or, « un bilan annuel peut permettre de pointer les dysfonctionnements ou des améliorations possibles de l'organisation de l'accueil dans la bibliothèque »³⁹³. En ce sens, le logiciel est une base sur laquelle le planificateur peut s'appuyer pour justifier ses choix en arguant de cette comptabilisation effectuée par le logiciel³⁹⁴.

Le logiciel facilite ainsi le travail du responsable du planning en amont³⁹⁵ et en aval³⁹⁶ de la planification. Le livre rédigé par MM. Lenepveu et Maisonneuve³⁹⁷ présente une comparaison des fonctionnalités de trois logiciels de planification³⁹⁸ afin d'offrir la possibilité à un établissement de pouvoir effectuer un choix selon ses besoins. D'autres fonctionnalités telles que l'interopérabilité ou encore le fonctionnement dans un réseau de bibliothèques sont aussi à prendre en considération dans l'analyse des apports du logiciel.

3.3.1.3. Les questions de l'interopérabilité et de la gestion du planning dans un réseau de bibliothèques.

Certains logiciels de planning de service public peuvent être configurés pour être utilisés en complément des logiciels de ressources humaines tels qu'Incovar³⁹⁹ ou encore les agendas partagés tels que Zimbra. L'importation dans le planning des données issues de ces

³⁹⁰ Par exemple une banque d'accueil centrale ou celles secondaires de renseignement bibliographiques

³⁹¹ Par exemple les postes d'Infomobile ou de responsable temporaire de plage de service public, comme cela a cours au SCD Paris 8, poste de service public assuré par un agent de catégorie A qui circule dans les espaces pour vérifier du bon déroulement de la plage de service public.

³⁹² Par exemple les permanences d'accueil handicap. Cela peut aussi consister en des permanences Rameau à destination des chercheurs devant indexer leurs thèses.

³⁹³ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p. 40

³⁹⁴ Et pouvant ainsi veiller à l'équité entre les agents

³⁹⁵ En suggérant les agents selon la disponibilité, les quotas ou encore les habilitations

³⁹⁶ En permettant aisément de produire les statistiques permettant de justifier de la planification. Cf infra 2.3.2.2. L'équité appliquée au service public dans les bibliothèques et *la nécessaire transparence*

³⁹⁷ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019., p.27-28

³⁹⁸ BCal, Credoplanning et Planningbiblio

³⁹⁹ Gérant droit des congés, absences, emplois du temps.

logiciels présente un intérêt pour l'élaboration du planning hebdomadaire⁴⁰⁰. Ainsi, à la BnF⁴⁰¹, il y a une interface entre PSP et le logiciel de demandes de congés⁴⁰². Cette interface permet un export quotidien des jours de congés dans le logiciel PSP, ce qui correspond à un gain de temps considérable pour le gestionnaire de planning, lequel n'a plus à centraliser et saisir les demandes d'absences des agents. Une réflexion est en cours à la BnF pour intégrer ce logiciel avec l'application Lotus, qui gère les documents électroniques tels que les mails et les agendas personnels des agents. CERVVAL a proposé de décliner le logiciel en une application portable afin que les agents puissent consulter le planning en mobilité et/ou hors des murs de la BnF, mais cela pose un problème juridique relatif au droit à la déconnexion⁴⁰³. L'interopérabilité du logiciel de planification peut ainsi être qui présente certains avantages, mais peut poser des problèmes en matière de droit à la déconnexion ou encore de protection des données personnelles des agents lors de la réalisation du planning⁴⁰⁴.

Par ailleurs, le logiciel de planification peut aussi participer au bon fonctionnement en réseau d'une bibliothèque⁴⁰⁵. Par réseau, il faut entendre l'accomplissement du service public sur plusieurs sites au sein d'un même établissement. Dans le cas d'un réseau de bibliothèques, chaque établissement doit pouvoir gérer ses propres plannings de manière indépendante⁴⁰⁶. Ainsi, les droits d'administration et d'utilisation sont définis pour chaque planificateur. Mais, « le référentiel des agents doit être commun pour l'ensemble des bibliothèques du réseau. Un agent doit en effet pouvoir effectuer son service dans plusieurs bibliothèques du réseau. Le logiciel doit cependant empêcher qu'un même agent soit affecté dans deux bibliothèques au même moment et doit pour ceci procéder à des vérifications de cohérence. Toutes les données doivent donc être gérées dans la même base de données »⁴⁰⁷. La gestion par le logiciel de planification d'un réseau de bibliothèques est facilitée par la possibilité d'avoir un état de service global. La circulation de l'information, notamment l'estimation des besoins en ressources humaines, est plus fluide. Les planificateurs peuvent plus facilement échanger autour de pratiques communes et la demande de personnel d'appoint se fait plus aisément.

Le logiciel de planification permet d'assister efficacement le planificateur dans ses missions. Néanmoins, il est possible, par une utilisation avancée de l'outil Excel, de reproduire certaines de ces fonctionnalités et donc de pouvoir planifier le planning de service public sans avoir recours à un logiciel spécifique.

⁴⁰⁰ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019, p.53

⁴⁰¹ Entretien PSP

⁴⁰² Ce logiciel est GTA, Gestion des Temps et des Activités, qui sert aussi pour la comptabilisation des heures travaillées par les agents (données issues du pointage à la badgeuse)

⁴⁰³ WIKIPÉDIA,. *Droit à la déconnexion* 2020 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Droit_%C3%A0_la_d%C3%A9connexion&oldid=167103687

⁴⁰⁴ Dans la mesure où les passerelles avec les logiciels RH donnent accès à des informations confidentielles

⁴⁰⁵ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019, p.49

⁴⁰⁶ avec des horaires différents, des contraintes de service différentes, etc.

⁴⁰⁷ LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019. p.49

3.3.2. Planifier avec Excel : comment bénéficier des mêmes fonctionnalités qu'un logiciel de planification

« Tous les établissements n'ont pas nécessairement besoin d'un logiciel de gestion de planning »⁴⁰⁸. La majorité des répondants à l'enquête (55%) utilisent Excel comme outil de planification. Les motivations d'utilisation de cet outil sont diverses. Lors des entretiens, des professionnels ont expliqué avoir recours à Excel et non à un logiciel dédié à la planification car « [ils] n'en ressent[aient] pas le besoin »⁴⁰⁹. Le fait que la planification soit possible et fonctionnelle sur Excel explique la prédominance de cet outil au sein des bibliothèques. Le logiciel Excel a servi très tôt à planifier le service public. Il s'agit d'une utilisation « artisanale »⁴¹⁰, au sens où chaque planificateur utilisait cet outil de façon personnelle. Afin de réduire la chronophage de la planification, B. Calenge⁴¹¹ et J.C. Brochard⁴¹² ont, respectivement en 2008 et 2009⁴¹³, mis à disposition sur leurs blogs des tableurs Excel d'assistance à la constitution de plannings⁴¹⁴ qui sont encore téléchargeables. Ces outils servent encore de base à la planification du service public dans certaines bibliothèques telles que la BML⁴¹⁵. Le tableur propose des fonctionnalités telles que le signalement des doublons (sur la ligne ou la colonne)⁴¹⁶, la proposition d'un menu déroulant la liste des personnes disponibles sur un créneau (soit la validation des données par liste), le calcul automatique du nombre d'heures et des plages effectuées par les agents et, au besoin, vérifie le fait que les quotas préalablement définis sont respectés.

L'exemple de la BU Paris Nanterre⁴¹⁷ met en évidence qu'une utilisation avancée d'Excel permet d'obtenir certaines fonctionnalités⁴¹⁸ proposées par les logiciels de planification. Cette BU dispose de 75 agents permanents et 20 moniteurs étudiants. En prenant en compte le nombre de postes de service public ouverts dans la bibliothèque, il faut compter environ 100 heures de service public à pourvoir quotidiennement. Du fait de ces volumes d'heures et de cet effectif important, le planificateur ne peut être dans un traitement individuel ou particulier et seul un outil performant lui permet d'effectuer une planification équitable et cohérente du service public, sans que cette activité ne nécessite un investissement de temps trop conséquent.

⁴⁰⁸ Idem, p.10

⁴⁰⁹ CALENGÉ, Bertrand. *Outils pratiques : le planning de service public* 2008 In : Bertrand Calenge : carnet de notes. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bccn.wordpress.com/2009/05/14/outils-pratiques-le-planning-de-service-public/>

⁴¹⁰ Idem

⁴¹¹ Idem

⁴¹² Idem

⁴¹³ Soit avant le lancement du logiciel Planningbiblio, lancé en 2011

⁴¹⁴ BROCHARD, J.C. *Le planning d'accueil (plus) facile*. 2009 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://bibliothequepublic.blogspot.com/2009/03/le-planning-daccueil-plus-facile.html>.

⁴¹⁵ Entretien Arnaud Travade.

⁴¹⁶ Permettant d'éviter de poster un agent au même moment sur deux plages

⁴¹⁷ Entretien Guillaume Auber

⁴¹⁸ Notamment la gestion des disponibilités des agents, le filtrage en fonction des quotas définis et des habilitations.

Avant la mise en place du planning type, qui a une durée de validité de 4 mois, le planificateur se pose systématiquement les questions suivantes :

- Y-a-il des changements du service public nécessitant de définir de nouveaux besoins en ressources humaines⁴¹⁹ ?
- Quel est le niveau de formation des personnels aux différentes pratiques de service public au sein de la BU Paris Nanterre ?
- Le nouveau planning fonctionne-t-il avec les horaires des agents⁴²⁰ ?

Tout est centralisé sur un même fichier Excel. Ce fichier est décliné en plusieurs feuillets, chacun de ces feuillets ayant une fonction précise :

- 1) Un feuillet où est listé le personnel selon les catégories officielles (A, B, C) et selon les catégories officieuses qui ne sont utilisées que par les deux agents en charge de la planification au sein de la BU Paris Nanterre (A+, A, B+, B, C+, C). Cette classification, dérivée de la catégorie des agents, vise à distinguer les agents selon leur charge de travail interne : classification en A+ et B+ pour les agents ayant un travail interne considéré comme plus prenant (encadrement, conduite de projet, etc.) que celui des autres agents de même catégorie. Ils bénéficient ainsi d'une décharge partielle de service public (4 heures pour les A+ contre 6 pour les A, 6 heures pour les B+ contre 8 pour les B). Pour ce qui est des catégories C+ et C, cette classification interne distingue parmi les agents de la bibliothèque ceux qui sont habilités⁴²¹ à effectuer toutes les tâches requises en service public (C+) et ceux qui ne le peuvent pas⁴²² ou ne le veulent pas⁴²³. Pour ce qui est de la catégorie « C », le planificateur est uniquement informé des aptitudes et n'a pas à savoir ce qui a été diagnostiqué par la médecine du travail. Cette liste permet d'effectuer une évaluation des besoins de formation et d'identifier ceux qui ne sont pas en mesure d'assurer tel ou tel service public afin de ne pas faire d'erreur de planification. Cette classification des agents présente plusieurs avantages : elle permet de répartir les quotas de service public en tenant compte de la charge de travail interne de chaque agent et formalise à l'écrit ce qui est connu de manière informelle par les planificateurs et entraîne des implications pour l'organisation du service public. Ces informations sont internes aux agents réalisant le planning et peuvent être consultées par la direction de la bibliothèque. Cette liste des fonctions des agents et de leurs habilitations est « couplée » au tableau d'horaires des présences afin que les planificateurs s'assurent que, pour chaque plage de service public, il y ait le nombre adéquat d'agents habilités aux divers postes d'accueil et que le quota de service public relatif à chaque agent ne soit pas dépassé.
- 2) Un feuillet où sont centralisés les emplois du temps des agents.

⁴¹⁹ Par exemple, l'ouverture d'une nouvelle banque d'accueil ou encore

⁴²⁰ Cette question se pose pendant la création du planning et au jour le jour lors son actualisation.

⁴²¹ En suivant notamment aux formations internes

⁴²² Par exemple, ils ont des dispenses médicales contraindiquant le rangement en salle lors des plages de service public

⁴²³ Par exemple le refus d'effectuer des tâches de service public relevant traditionnellement des agents de catégories A

- 3) Un feuillet qui se présente sous la forme d’une grille offrant une vision globale des disponibilités des agents⁴²⁴. Dans ce tableau, un agent est considéré comme une ressource. S’il y a une case blanche, il est disponible ; si elle grise, il est indisponible. Cela génère ainsi un tableau de suivi des besoins de service public qui calcule ces besoins et évalue les ressources disponibles. Il s’agit ensuite d’évaluer le nombre de ressources que chaque plage consomme. Pour chaque plage, il faut estimer le nombre d’heures disponibles en ressources et prévoir une marge⁴²⁵.
- 4) Un feuillet « Absences » consiste en la création d’un nouveau feuillet par semaine avec les nouvelles informations (réunions, congés, arrêts, etc.).
- 5) Un feuillet « tableau de suivi » vise à signifier quotidiennement si la bibliothèque dispose d’assez de personnel pour assurer l’ouverture, la fermeture et les services durant la journée. Il y a là un jeu de couleurs qui apparaît automatiquement suite à la mise en place d’une macro⁴²⁶ indiquant la situation en termes de ressources humaines⁴²⁷.

Une fois toutes ces informations réunies, « la fabrication du planning correspond à un jeu de sudoku »⁴²⁸. Guillaume Auber masque les noms des agents et ne garde que les catégories au moment de la répartition des horaires de service public afin de ne pas être « influencé ». Après cette répartition, les noms sont révélés et il procède au « polissage » afin de prévenir d’éventuelles erreurs ou des incompatibilités d’ordre personnel ou organisationnel. Le planning de service public en soirée est rempli en priorité, ensuite il répartit les plages du vendredi au lundi « soit du plus difficile⁴²⁹ au plus aisé ». Sous chaque colonne Excel correspondant à une journée, il y a des données chiffrées sous forme de pavé donnant le nombre d’agents selon la catégorie et des couleurs indiquant que les règles de service public sont respectées. Un filtrage est paramétré pour mettre en rapport les fonctions demandées à tel type de poste et les compétences des agents. Ces informations (quotas, compétences des agents) sont prises en compte dans les suggestions de noms d’agents par l’outil Excel mais cela nécessite en amont la mise en place de formules de complexité variable ainsi que de renvois multiples entre les différents feuillets. Le planificateur établit des statistiques de service public chaque semaine sur Excel. Celles-ci sont des éléments clés pour pouvoir procéder à des remplacements et des polissages⁴³⁰. Il tient aussi une fois par an les statistiques des remplacements. Ces statistiques permettent de « traquer les situations grossièrement inéquitable entre personnels de même catégorie »⁴³¹.

⁴²⁴ Disponibilités découlant de leurs horaires de travail.

⁴²⁵ Ainsi, la BU Paris Nanterre a en moyenne 4.71% de marge (i.e: ration somme des heures du service public et des quotités de chaque catégorie (4-6-12). Ce taux de marge est relativement bas: pour être sûr qu’il n’y ait pas de remplacement à faire, il faudrait avoir une marge de 20% selon Guillaume Auber.

⁴²⁶ Une macro est une fonctionnalité proposée par Excel qui consiste en l’automatisation d’une tâche sur Excel.

⁴²⁷ Le jeu de couleurs est le suivant : vert « tout est ok », jaune: « il faut faire attention », rouge « il ne reste plus qu’un agent de disponible en remplacement », noir « 0 agent disponible pour remplacer un éventuel absent ».

⁴²⁸ Entretien Guillaume Auber

⁴²⁹ En termes de ressources humaines du fait de la disponibilité des agents

⁴³⁰ Notamment pour ce qui est de l’équité des charges de service public entre agents.

⁴³¹ Entretien Guillaume Auber

Cette planification sur Excel a été réalisée par Guillaume Auber. Le fait d'avoir une maîtrise avancée de cet outil lui a permis aussi de ne pas à avoir à utiliser des logiciels de planning. Cependant, Excel est « un outil [dont la maîtrise est] très difficile »⁴³². Le problème principal réside dans la maintenance⁴³³ de l'outil planning et dans la passation ultérieure de l'outil à un autre collègue. Se pose ainsi la question de la transmission des informations: une mutation du planificateur, par exemple, impliquerait un tuilage avec un agent déjà compétent sur Excel et qui puisse être autodidacte dans ce domaine. Dans cette optique, la N+1 de Guillaume Auber a proposé à terme de migrer sur Planningbiblio. « Le besoin [d'un logiciel de planification] vient davantage de l'institution [pour des raisons de continuité] que [du planificateur] »⁴³⁴. En effet, le logiciel de planification nécessite une moindre expertise de l'outil qu'Excel, ce qui est un élément plus à même de rassurer la direction en cas de changement de responsable du planning.

Malgré les contraintes inhérentes à l'édification d'un planning sur Excel, cet outil est opérant. Il s'agit alors de se demander si les établissements utilisant Excel ont des caractéristiques spécifiques et quelles seraient les motivations présidant au choix de cet outil.

3.4. DIVERGENCES ET CONVERGENCES PAR TYPE D'OUTIL ET D'ETABLISSEMENT

3.4.1. Une identité marquée des établissements selon l'outil utilisé ?

L'outil Excel⁴³⁵ (ou son équivalent « Libre Office Calc ») est la solution technique adoptée par la majorité des établissements. En effet, 56% des BU et 55% des BM utilisent Excel comme outil de planification. Pour ce qui est du logiciel Planningbiblio, il est implanté dans 30% des BU répondantes et 24% des BM. Excel et Planningbiblio sont les deux outils plébiscités par les bibliothèques. Il est néanmoins peu aisé d'établir les raisons du choix d'un de ces deux outils et de percevoir une corrélation avec le type d'établissement. Excel est utilisé dans la même proportion par les BM et les BU. Planningbiblio est davantage présent en BU qu'en BM, mais sans que la différence (6%) soit réellement significative. Le tableau suivant recense les points de comparaison et confronte les statistiques issues de l'enquête afin de déterminer des spécificités d'utilisation :

⁴³² Entretien Guillaume Auber

⁴³³ Notamment par rapport aux formules présentes dans les cellules qu'il ne faut pas modifier.

⁴³⁴ Entretien Guillaume Auber

⁴³⁵ Microsoft Excel est un logiciel tableur de la suite bureautique Microsoft Office.

	Planningbiblio	Excel
Amplitude hebdomadaire d'ouverture	51,2	51,4
Moyenne d'agents effectuant du service public	26,6	22
Total d'heures de service public hebdomadaire TCC ⁴³⁶	313,9	256,2
Nombre d'agents mobilisés par plage de service public	5,5	5,3

L'analyse des statistiques établit une convergence de situations de service public justifiant le choix d'un outil pour un autre : dans les deux types d'établissements, même amplitude d'ouverture hebdomadaire, même nombre d'agents mobilisés par plage de service public. Les seuls constats de différence s'observent sur la moyenne d'agents effectuant du service public (Planningbiblio gère en moyenne 4,6 agents de plus qu'Excel) et, du fait du plus grand nombre d'agents, l'analyse révèle un total d'heures de service public hebdomadaire supérieur (57,7 heures en plus pour les établissements utilisant Planningbiblio). Ce constat permettrait de postuler que l'outil Planningbiblio est davantage utilisé dans les établissements gérant un nombre plus conséquent d'agents et donc une plus grande amplitude de plages de service public à planifier. Néanmoins, ces différences sont marginales et il apparaît que dans toutes les autres pratiques de planification (composition de la cellule planning, périodicité du planning-type, mise-à-jour dudit planning, etc.) les statistiques de ces deux outils sont quasiment identiques.

Lors des entretiens, il a été demandé aux agents en charge de la planification et utilisant le logiciel Excel s'ils envisageaient dans un futur proche de tester et/ou de migrer sur un logiciel de planification tel que Planningbiblio pour effectuer ces tâches. Certaines réponses ont été négatives avec notamment la justification suivante : G. Auber a préféré utiliser l'outil Excel plutôt qu'un logiciel dédié afin de n'avoir jamais à « refuser à la direction de mettre en place des nouveautés dans le cadre du service public, sous prétexte que le logiciel ne [lui] permettait pas »⁴³⁷. Le fait d'avoir une maîtrise avancée d'Excel lui a permis aussi de passer outre l'utilisation des logiciels de planning. Une autre des raisons énoncée par les planificateurs était le fait de ne pas en ressentir le besoin à l'heure actuelle⁴³⁸, car le planning réalisé sur Excel permet au planificateur d'assurer à la fois la continuité du service public et l'équité entre les agents.

La relative similarité des établissements utilisant ainsi indifféremment Planningbiblio ou Excel amène à reconsidérer l'importance de l'outil dans la planification. L'utilisation de l'outil, s'il peut être un facilitateur en amont et en aval dans la constitution du planning, fait partie des compétences de l'agent en charge du planning mais ne constitue pas de la tâche de

⁴³⁶ Toutes catégories confondues

⁴³⁷ Entretien Guillaume Auber

⁴³⁸ Entretien Tom Richard

planification. Pour ce qui est de la connaissance fine des agents postés⁴³⁹, l'outil ne peut se substituer au planificateur.

S'il est peu aisé de distinguer des divergences dans les utilisations de Planningbiblio ou d'Excel, il en est de même pour ce qui est de différencier des pratiques de planification entre BU et BM.

3.4.2. Similarités et divergences de la planification en BU et en BM

Par de nombreux aspects, les pratiques de planification et les modalités d'organisation du service public en BU et en BM sont semblables, voire quasi-similaires. Cette similarité constatée découle des biais de la méthodologie de l'enquête menée en ligne : les bibliothèques municipales contactées ont été celles des 100 villes les plus peuplées en France⁴⁴⁰ notamment pour des raisons de cohérence pour établir une comparaison cohérente avec les bibliothèques universitaires qui sont situées dans des espaces urbains à forte concentration de population. Ce choix initial qui a délimité le périmètre de cette étude a des répercussions dans les résultats de l'enquête et dans leur analyse.

La principale différence qui apparaît nettement est celle de l'amplitude hebdomadaire des horaires d'ouverture : 62h en moyenne pour les BU contre 33,9h pour les BM, soit presque un rapport du simple au double. La confrontation des données de la mobilisation des personnels en service public permet d'établir le tableau de comparaison suivant :

	BU	BM
Moyenne hebdomadaire d'heures d'ouverture:	62h	33,9h
Nombre moyen d'agents effectuant du service public:	21,9	25,2
Moyenne des agents de catégorie A effectuant du service public	5,4	3,3
Moyenne des heures hebdomadaires de service public pour les agents de catégorie A:	5,2	6,3
Moyenne des agents de catégorie B effectuant du service public	7,3	9,9
Moyenne des heures hebdomadaires de service public pour les agents de catégorie B:	8,8	12,4
Moyenne des agents de catégorie C effectuant du service public	9,2	12
Moyenne des heures hebdomadaires de service public pour les agents de catégorie C:	16,3	16,6

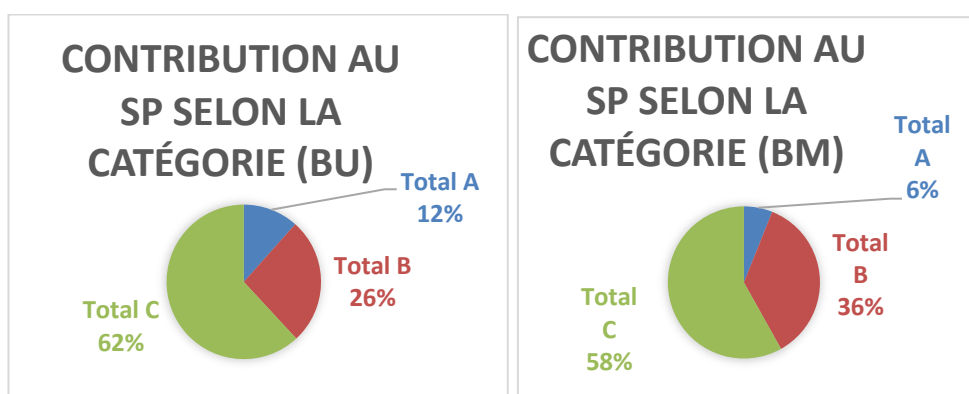
⁴³⁹ Cf infra 2.2.1. Les qualités des « faiseurs du planning »

⁴⁴⁰ Les villes contactées avaient chacune, de ce fait, une population supérieure à 55 000 habitants.

Le rapport entre le nombre total d'agents effectuant du service public et le nombre d'agents de telle ou telle catégorie d'agents permet d'obtenir, comme suit et en pourcentage, la proportion des agents suivant leur catégorie:

	BU	BM
Agents de catégorie A	24,7%	13,1%
Agents de catégorie B	33,3%	39,3%
Agents de catégorie C	42%	47,6%

L'ensemble de ces données permet de calculer la contribution⁴⁴¹ hebdomadaire au service public de chaque catégorie d'agent. Ce calcul est réalisé par la multiplication du nombre moyen d'agents de telle catégorie par leur nombre moyen d'heures hebdomadaires de service public. Cela permet d'avoir une vision globale des agents mobilisés sur les plages de service public et leurs catégories respectives.



La comparaison de la mobilisation moyenne des agents en service public entre BM et BU permet de tirer les conclusions suivantes :

- En moyenne les BM mobilisent davantage d'agents que les BU pour effectuer du service public (3,3 agents en plus).
- Proportionnellement, les agents de catégorie A effectuant du service public sont presque deux fois plus nombreux en BU qu'en BM, alors que les agents de catégorie B et C le sont moins en BU qu'en BM.
- En terme d'heures de service public, les agents de catégorie C contribuent à la même proportion (62% en BU, 58% en BM). Cela est dû au fait qu'il s'agit de la catégorie

⁴⁴¹ Par contribution, il est entendu la participation au service public

III. Le planning in situ : aspects pratiques

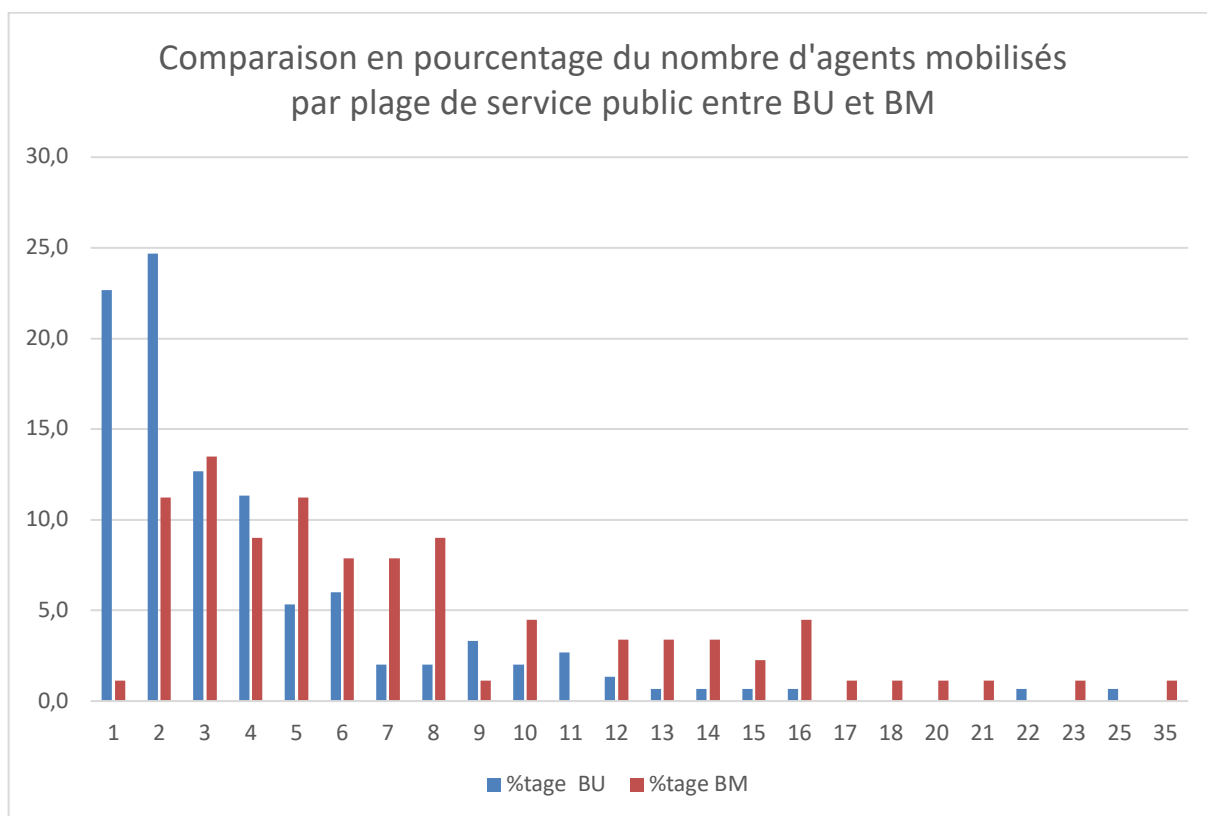
la plus représentée au sein des BM et des BU et effectuant en moyenne hebdomadaire le plus d'heures de service public.

Se pose alors la question du nombre d'agents mobilisés par plage de service public dans la mesure où la contradiction suivante est à élucider : sur la semaine, les BM sont en moyenne bien moins ouvertes que les BU (33,9h contre 61h) et pourtant elles mobilisent en moyenne davantage d'agents que les BU (25,2 contre 21,9), et ce, alors que les durées des plages de service public sont relativement similaires⁴⁴² :

	BU	BM
1h	29%	27%
1h30	18%	17%
2h	45%	36%
Autres	8%	20%

Ventilation de la durée des plages de service public selon le type d'établissement

Cette contradiction s'explique par le nombre d'agents mobilisés par plage :



⁴⁴² Sauf pour les 20% d'« autres » en BM

III. Le planning in situ : aspects pratiques

En abscisse le nombre d'agents mobilisés en plages de service public et en ordonnée le pourcentage.

La synthèse de cet histogramme révèle les pratiques suivantes des BU et des BM :

Agents mobilisés par plage :	BU	BM
1 à 4 agents	71,3%	34,8%
5 à 10 agents	20,7%	41,6%
11 à 35 agents	8%	28,1%

L'histogramme ainsi que sa synthèse mettent en lumière des organisations extrêmement différentes du service public en BU et en BM. La BU est ouverte aux publics avec moins d'agents que la BM (dans 45,4 % des cas, une BU fonctionne avec soit un agent posté soit deux (12,3 % pour les BM)). Dans cette optique, la planification du service public en BU ne mobilise que peu d'agents permanents par plage. Ce faible nombre peut s'expliquer par une mobilisation importante des moniteurs étudiants en service public en complément des agents permanents⁴⁴³. *A contrario*, les BM ayant répondu mobilisent davantage d'agents durant les plages. Cette divergence majeure entre BM et BU explique ainsi la mobilisation des agents considérable en BM malgré une amplitude d'ouverture hebdomadaire bien moins importante que celle des BU.

Les pratiques de planification du service public sont similaires entre BM et BU, sauf en ce qui concerne de l'amplitude des horaires d'ouverture et le nombre d'agents mobilisés par plage de service public. Les mutations récentes du service public, dont de nombreux enjeux sont communs à ces deux types d'établissement, peuvent expliquer ces conclusions auxquelles l'analyse de l'enquête aboutit.

⁴⁴³ Par exemple, en fonctionnement normal, la Bibliothèque Sainte-Barbe est ouverte au public sur toutes les plages de la journée avec 5 agents permanents mobilisés et 4 étudiants en binôme aux bureaux des premier, second et troisième étage et à la banque d'accueil.

CONCLUSION

Le planificateur est amené à prendre en compte les conséquences des évolutions du service public afin d'y répondre au mieux. La nature de ce service a changé du fait de la combinaison de multiples facteurs internes et externes aux établissements. La volonté politique d'extension des horaires d'ouverture, le nouveau paradigme du libre-accès, l'automatisation des fonctions de prêt/retour et la gestion des afflux de public sont des éléments à prendre en compte en amont par le planificateur car ils modifient l'organisation interne de la bibliothèque ainsi que les modalités de la présence face aux publics.

Ces évolutions amènent à repenser le rôle de l'agent en service public dans la mesure où le passage d'une économie de la conservation à une économie de la médiation diversifie les fonctions attendues du bibliothécaire. Ce dernier est amené à faire preuve de polyvalence, à être capable de former les usagers et d'accueillir les publics empêchés. Cette diversification des fonctions et l'augmentation des charges de service public sont à la source des tensions entre travail interne et service public. Cette situation est prise en compte par le planificateur *via* la définition de quotas de service public, qui se traduit par une importante mobilisation des agents de catégorie C. Le fait de ne pas tenir compte, voire d'ignorer, ces conditions de travail peut être un facteur de risques psycho-sociaux.

Pour répondre à ces enjeux, le planning doit être élaboré en se fondant sur les prérequis que sont la définition claire d'une politique de service public d'un établissement et la prise en compte des aptitudes des agents à effectuer du service public aux diverses banques d'accueil. En outre, le planificateur doit faire preuve de qualités multiples : être respectueux des prérequis fixés, être diplomate, faire preuve de souplesse et surtout être au fait des situations personnelles des agents pouvant avoir des répercussions négatives sur le service rendu. L'ensemble de ces qualités, auxquelles il convient d'ajouter le fait de travailler en équipe et la transparence des pratiques de planification, constituent les conditions de mise en œuvre d'un planning à même de concilier les deux exigences de continuité de service public et d'équité entre les agents.

Les difficultés inhérentes à cette conciliation se vérifient concrètement au moment de la définition par les agents de leur emploi du temps de présence hebdomadaire et lors des périodes de sous-effectif du fait des congés pris par un nombre d'agents conséquent. La possibilité pour le planificateur de demander à un agent de modifier son emploi du temps, dans l'objectif de disposer d'un effectif suffisant, témoigne du souci de la primauté du service public. Néanmoins, ces difficultés peuvent persister pour certains jours ou périodes définis (mercredi, vendredi et samedi après-midi, vacances scolaires), où le planificateur peut être amené à désigner d'office des agents ou à procéder à un appel à volontaires, deux procédures ayant leurs limites respectives. La gestion des congés doit se faire en amont pour éviter la discontinuité du service public et ne pas contraindre les agents. En outre, le recours à l'emploi

étudiant permet aux BM et aux BU d'alléger les charges de service public et de travail interne d'une partie des équipes, bien que cela pose d'autres problèmes, relatifs à la qualité des services rendus aux publics ou à l'identité professionnelle des bibliothécaires.

Pour assister le planificateur dans ses missions, le logiciel de planification s'avère très utile dans la mesure où il permet de gérer plus aisément les disponibilités des agents ainsi que leurs habilitations. Le planificateur peut aussi plus rapidement quantifier la participation de chacun au service public, et, de ce fait, s'assurer de l'équité entre les agents. Cependant, l'outil de bureautique Excel, bien que n'étant dédié à la planification du service public, s'avère être l'outil plébiscité par une majorité de bibliothèques ; à la condition d'une bonne connaissance de ses fonctionnalités, il offre les mêmes modalités d'assistance à la décision que les logiciels dédiés. Cela explique en partie le fait qu'il n'y ait pas de caractéristiques permettant de distinguer les établissements utilisant Excel et ceux utilisant Planningbiblio. De plus, les nouveaux enjeux du service public étant similaires en BU et en BM, les pratiques de planification sont convergentes entre ces deux types d'établissement, hormis pour ce qui est du nombre d'agents mobilisés par plage de service public. Ce constat est à tempérer en raison des biais de l'enquête menée en ligne, qui excluait *de facto* les établissements relevant de municipalités moins peuplées.

En somme, il apparaît que l'outil de planning utilisé, bien qu'il permette d'assister le planificateur dans ses missions, ne peut suffire à lui seul à garantir la continuité du service public et l'équité entre les agents. Ces deux enjeux ressortissent essentiellement des qualités du planificateur, du soutien de sa hiérarchie et d'une politique de service public clairement établie qui acte, le cas échéant, la primauté des missions au contact du public sur les tâches internes et assure l'adéquation des ressources humaines avec les besoins de service public.

Certains aspects de la planification n'ont pas été traités dans le cadre de ce travail, pour circonscrire le périmètre de cette étude et effectuer une comparaison cohérente entre BU et BM. La question de la planification de service public dans les petites bibliothèques, notamment celles où les bureaux de travail interne et les banques d'accueil se confondent, est à développer. De même, les questions de planification pour un réseau de bibliothèques et celle des modalités d'échanges de plages de service public entre agents, simplement effleurées dans ce mémoire, pourraient faire l'objet d'une étude approfondie.

SOURCES ORALES

Les entretiens semi-directifs ont été menés avec les professionnels suivants :

- 1) Entretien avec Sophie Galan, responsable des services aux publics, Bibliothèque Pérec, Université Paris-Est-Marne-la-Vallée, 8/03/2019
- 2) Entretien avec François Sorlin, responsable du planning de service public pour les agents de catégories A & B du département des cartes et plans, BnF, 2/04/2019
- 3) Entretien avec Sébastien Rat, responsable du planning de service public et de travail interne des magasiniers - département Cartes et Plans, BnF, 5/04/2019
- 4) Entretien avec Anne-Sophie Delhaye, directrice-adjointe du département Philosophie Histoire Sciences, direction des Collections, Frédérique Vincent, coordinatrice de nouvel outil planning auprès des départements, direction des Collections et Gilles Karmasyn, Département des systèmes informatisés, BnF, 9/04/2019
- 5) Entretien avec Clarisse Grasset, responsable du planning, et avec Raphael Fortoso, responsable de la Cellule Handicap, bibliothèque universitaire Paris 8-Vincennes Saint-Denis, 20/09/2019.
- 6) Entretien avec Guillaume Thomas, responsable de l'accueil, ancien responsable du planning (2017-2018), Bibliothèque Sainte-Barbe, 26/09/2019
- 7) Entretien avec Guillaume Auber, responsable du service de l'accueil et des prêts, SCD de l'Université Paris Nanterre, 10/10/2019
- 8) Entretien avec Lisa Helweg, Coordinatrice des services aux publics, Département Sciences et Techniques, BnF, 8/10/2019
- 9) Entretien téléphonique avec Arnaud Travade, responsable Direction des Territoires (réseau urbain), Bibliothèque municipale de Lyon, 18/10/2019
- 10) Entretien téléphonique avec Florence Le Gouellec, responsable des services au public et des plannings et Véronique Danneau, responsable du planning, Réseau des médiathèques d'Orléans, 24/10/2019.
- 11) Entretien avec Gauthier Leblond-Monier, responsable du planning, Bibliothèque Universitaire Pierre Mendès-France, Université Paris 1, 29/10/2019.
- 12) Entretien avec Laurence Gaidan, responsable de la bibliothèque Louise Michel, Paris, 30/10/2019.
- 13) Entretien avec Tom Richard, responsable Service Diffusion et Médiation des Savoirs, Bibliothèques du Muséum, 6/11/2020.
- 14) Entretien avec Raphaël Juan-Bouysset, Directeur de la Bibliothèque municipale de Maisons-Laffitte, 10/01/2020.
- 15) Entretien avec Nathalie Clot, directrice de la Bibliothèque universitaire d'Angers, 15/01/2020.

BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE

1) Les évolutions du service public en bibliothèque

AFFLUENCES. *Affluences - L'affluence en temps réel.* [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.affluences.com/?lang=fra>

ANÉ, Claire. *Quelles sont les bibliothèques universitaires aux horaires d'ouverture les plus étendus ?* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/01/08/quelles-sont-les-bibliotheques-universitaires-aux-horaires-d-ouverture-les-plus-etendus_5239043_4401467.html

ASSOCIATION DES DIRECTEURS ET PERSONNELS DE DIRECTION DES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES ET DE LA DOCUMENTATION. *Guide sur l'extension des horaires d'ouverture.* 2011 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/49486-guide-sur-l-extension-des-horaires-d-ouverture-des-bibliotheques-universitaires.pdf>

BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE LYON. *Apprendre (tout), se former.* [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bm-lyon.fr/les-offres-numeriques-de-la-bibliotheque/s-informer-se-former-se-divertir-ressources-en-ligne/article/apprendre-tout-se-former>

BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE D'INFORMATION. *Etude des interactions en service public.* 2016 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://pro.bpi.fr/observation-des-publics-de-la-bp/etude-des-interactions-en-service-public>

BIBLIOTHÈQUE SAINTE-BARBE. *Horaires détaillés.* [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bsb.univ-paris3.fr/venir/horaires-detaillees>

BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE PARIS 8. *Accueil handicap.* In : [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bu.univ-paris8.fr/accueil-handicap>

CRFCB. *Public empêché.* 2012 In : Glossaire CRFCB [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://blogs.univ-poitiers.fr/glossaire-mco/2012/06/13/public-empeche/>

DEBRION, Philippe. *La Gestion des ressources humaines*. 2000 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-01-0071-005>

DIAMENT, Nic. *Organiser l'accueil en bibliothèque*. 1997. Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires. Collection La boîte à outils.

ELEUCHE, Isabelle. *Mise en libre accès d'une bibliothèque universitaire : conceptions, perceptions et implications du personnel*. 1995 [en ligne] [Consulté le 24 février 2020] Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61762-mise-en-libre-acces-d-une-bibliotheque-universitaire-conceptions-perceptions-et-implications-du-personnel.pdf>

INSPECTION GÉNÉRALE DES BIBLIOTHÈQUES. *L'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques : progrès et obstacles* 2012 [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2012/35/3/horairesouverture_rapport_definitif_236353.pdf

JANIN, Pierre-Henri. *L'impact de l'automatisation des prêts et des retours sur l'organisation du travail et sur les services dans les bibliothèques*. 2013 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60365-l-impact-de-l-automatisation-des-prets-et-des-retours-sur-l-organisation-du-travail-et-sur-les-services-dans-les-bibliotheques.pdf>

JARRY, Sandra. *Violence et incivilité des usagers en bibliothèque municipale: perceptions, causes, solutions*. 2015

JOST, Clémence. *Ce qu'il faut retenir du rapport Orsenna pour les bibliothèques* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.archimag.com/bibliotheque-edition/2018/02/20/rapport-orsenna-bibliotheques>

LÉGIFRANCE, [2005]. *Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647>

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Projet de loi de finances pour 2019 : Médias, livre et industries culturelles : Livre et industries culturelles*. [en ligne].

[Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.senat.fr/rap/a18-151-43/a18-151-4314.html>

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, [2018]. Extension des horaires d'ouverture. In : [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Livre-et-Lecture/Bibliotheques/Extension-des-horaires-d-ouverture>

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Lancement du label NoctamBU+ dans les bibliothèques universitaires*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020 a]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid120211/lancement-du-label-noctambu-dans-les-bibliotheques-universitaires.html>

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Plus de bibliothèques universitaires ouvertes le dimanche : lancement de l'appel à projet Noctambu + dimanche à Paris*. 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiques-de-presse/Plus-de-bibliotheques-universitaires-ouvertes-le-dimanche-lancement-de-l-appel-a-projet-Noctambu-dimanche-a-Paris>

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Améliorer l'accueil en bibliothèques universitaires : le plan « Bibliothèques ouverte »* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid120212/ameliorer-l-accueil-en-bibliotheques-universitaires-le-plan-bibliotheques-ouvertes.html>

MINISTÈRE DU TRAVAIL, [2020]. Risques psychosociaux. In : *Ministère du Travail* [en ligne]. 24 février 2020. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>

COURTY, Héloïse (dir.), *Développer l'accueil en bibliothèque : Un projet d'équipe* 2019 [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. La Boîte à outils. [Consulté le 24 février 2020]. ISBN 978-2-37546-095-5. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/8371>

MISSIROLI, Bélanda. *Handicap et bibliothèque universitaire: quelle accessibilité pour quel public ?* 2017 Villeurbanne, France

MULLER, Françoise et RIGEADE, Marine. *Ouvrir grand la médiathèque: faire évoluer les horaires d'ouverture*. 2015 Collection Médiathèmes,

PERRIN, Georges. *Ouvrir plus, ouvrir mieux*. In : Boîte à outils#31. 2014. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://presses.enssib.fr/catalogue/ouvrir-plus-ouvrir-mieux-31>,

QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Chiffres-clés des bibliothèques : taux d'inscrits et heures*. 2017 [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/chiffres-cles-des-bibliotheques-taux-dinscrits-et-heures>

UNIVERSITÉ PARIS 8. *Le service Accueil handicap - Université Paris 8*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.univ-paris8.fr/Le-service-Accueil-handicap>

WIKIPÉDIA. *Historique des mouvements sociaux de l'université Toulouse-Jean-Jaurès* 2020 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Historique des mouvements sociaux de l%27universit%C3%A9 Toulouse-Jean-Jaur%C3%A8s&oldid=166593202](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Historique_des_mouvements_sociaux_de_l%27universit%C3%A9_Toulouse-Jean-Jaur%C3%A8s&oldid=166593202)

WIKIPÉDIA,. *Illectronisme* 2020 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Illectronisme&oldid=167200443>

2) Principes et enjeux de la planification du service public

BEAUQUIS, Antoine. *L'emploi étudiant en bibliothèque* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68095-l-emploi-etudiant-en-bibliotheque-universitaire-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>

BIBLIOTHÈQUE SAINTE-BARBE, [2020]. *Rendez-vous avec un bibliothécaire*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bsb.univ-paris3.fr/services/se-former/rendez-vous-avec-un-bibliothecaire>

CLOT, NATHALIE. *Assurer la continuité de service* 2018 | In : BUapro Les coulisses de la BUA. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://blog.univ-angers.fr/buapro/2018/11/14/assurer-la-continuite-de-service/>

CONSEIL CONSTITUTIONNEL. *Décision n° 79-105 DC du 25 juillet 1979*. 1979 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/1979/79105DC.htm>

CORGNET, Brice, SUTAN, Angela, VESZTEG, Robert F., *Mon équipe et moi Une expérience sur les normes d'équité et d'égalité*. 2010 [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://ideas.repec.org/a/cai/recosp/reco_614_0771.html

LAROUSSE, *Définitions : égalité* – In Dictionnaire de français Larousse. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9galit%C3%A9/28005>

L'ÉTUDIANT. *Egalité et justice sociale. - Cours - Fiches de révision*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/egalite-et-justice-sociale-2854.html>

LA LIBRE.BE., *Fiche Philo: Egalité VS Équité*. 2011 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.lalibre.be/debats/opinions/fiche-philo-egalite-vs-equite-51b734b5e4b0de6db975a1f5>

QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Calcul du ratio temps travail interne / accueil du public* 2009. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/calcul-du-ratio-temps-travail-interne-accueil-du-public>.

QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Nombre d'agents présents lors d'une ouverture au public*. 2015 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/nombre-dagents-presents-lors-dune-ouverture-au-public>

QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Nombre minimum de bibliothécaire pour accueillir le public*. 2015 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/nombre-minimum-de-bibliothecaire-pour-accueillir-le>

QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Ouverture sans personnel* 2017 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/ouverture-sans-personnel>

QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Ratio temps de travail interne et ouverture au public en bibliothèque*. 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/ratio-temps-de-travail-interne-et-ouverture-au-public-en>

QUESTION ? RÉPONSE ! ENSSIB. *Recommandations relatives à l'établissement d'un planning de roulement banque de prêt / service public en BM*. 2013 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/bonjour-existe-t-il-des-recommandations-relatives>.

RAWLS, John. *Théorie de la justice*. 1997 Paris, France : Éditions du Seuil. ISBN 978-2-02-029976-3

SERVICE-PUBLIC.FR, [2019]. *Repos hebdomadaire du salarié* [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2327>

SERVICE-PUBLIC.FR. *Travail de nuit du salarié du secteur privé*. 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2212>

TUNC, André. *L'équité* [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/equite/>

UNIVERSITÉ D'ANGERS. *Continuité de service public* 2018 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : http://blog.univ-angers.fr/buapro/files/2018/11/CA013-2018_Continuit%C3%A9-de-service.pdf

WIKIPÉDIA. *Droit à la déconnexion* 2020 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Droit_%C3%A0_la_d%C3%A9connexion&oldid=167103687

3) L'outil de planification

BIBLIBRE, *Planning Biblio*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.biblibre.com/fr/planning-biblio/>

BROCHARD, JC. *Le planning d'accueil (plus) facile*. [en ligne]. 2009. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <http://bibliothequepublic.blogspot.com/2009/03/le-planning-daccueil-plus-facile.html>.

CALENGE, Bertrand. *Outils pratiques : le planning de service public* 2008 In : Bertrand Calenge : carnet de notes. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bccn.wordpress.com/2009/05/14/outils-pratiques-le-planning-de-service-public/>

ENSSIB, *Atelier Outils de plannings*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/Bibenssib/atelier-plannings-sp>

INCOTEC. *Incovar+, logiciel de gestion des temps de travail et des activités*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://logiciel-gta.incotec-software.com/gestion-temps-travail>

LAROUSSE. *Définitions : intendance* - [en ligne]. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/intendance/43573>

LENEPVEU, Philippe et MAISONNEUVE, Marc. *Les logiciels de gestion de planning de service pour les bibliothèques*. Bois-Guillaume : Éditions Klog. 2019.

PILLON, Jean-Marie et QUÉRÉ, Olivier. *La planification de l'action publique à l'échelle du planning*, [en ligne] In : Temporalités, 2014. [Consulté le 26 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.academia.edu/9418761/Jean-Marie_Pillon_et_Olivier_Qu%C3%A9r%C3%A9_La_planification_de_l_action_publicue_%C3%A0_l_%C3%A9chelle_du_planning_Temporalit%C3%A9s_En_ligne_19_2014_mis_en_ligne_le_25_juin_2014.

PLANNINGBIBLIO. *Outil de Planification de Service*. [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.planningbiblio.fr/telechargement/>

WIKIPÉDIA. *Écart type* 2019 [en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%89cart_type&oldid=165104459

WIKIPÉDIA, *Licence publique générale GNU* 2020[en ligne]. [Consulté le 24 février 2020]. Disponible à l'adresse :

https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Licence_publice_g%C3%A9n%C3%A9rale_GNU&oldid=167479961

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXES	95
Annexe 1 –Questionnaire enquête en ligne	96
Annexe 2– Synthèse graphique et statistique questionnaire en ligne	107

ANNEXE 1 –QUESTIONNAIRE ENQUETE EN LIGNE

Présentation de l'enquête aux participants :

Enquête: Le planning de service public: outils, principes, enjeux

Bonjour,

Je travaille sur un mémoire professionnel dans le cadre de ma formation d'élève-conservateur à l'ENSSIB portant sur le planning de service public.

Dans le cadre de cette recherche, je souhaite recueillir des données sur l'utilisation et l'usage de cet outil planning au sein des différentes bibliothèques. Par outil planning, j'entends les logiciels en ligne (Planningbiblio, Crédoplanning, etc.) ou bureautiques (Word, Excel, etc.) permettant de définir le planning des plages de service public au sein d'un établissement.

Ce questionnaire en ligne, qui sera clôturé le 15 décembre 2019, me permettra de récolter des données statistiques sur ce sujet et d'informer ou de confirmer les axes de mon travail.

Quelques précisions sur la manière de répondre aux questions :

- la majorité des questions sont à réponse unique ou à choix multiples. Pour certaines d'entre elles, il y a des réponses libres que je vous prie de bien vouloir renseigner dans la mesure du possible (notamment pour les questions où il est demandé des indications de chiffrage).

- préciser votre réponse si possible pour les questions auxquelles vous répondez "autre" (par exemple la première question sur la "nature de votre établissement" si votre établissement est une bibliothèque d'UFR, vous pouvez renseigner "bibliothèque d'UFR" manuellement).

- répondre aux questions en prenant comme point de référence les "périodes pleines", si votre établissement a des plannings différents au cours de l'année en fonction de la fréquentation (avec des "périodes creuses" - horaires d'ouverture moins étendus et moins d'agents postés/moins de bureaux pourvus - et des périodes pleines).

L'enquête se déroule en 2 parties:

- 1) Description de votre établissement et des modalités de service public.
- 2) Composition et fonctionnement de la "cellule planning" (agent(s) en charge de l'élaboration, de la mise à jour et de la diffusion du planning de service public)

La durée de ce questionnaire est d'une dizaine de minutes environ. Les modalités de l'enquête garantissent l'anonymat du répondant.

Vous remerciant par avance de votre participation,

Cordialement,

Amadeus FOULON

I) Description de l'établissement et du service public au sein de l'établissement

Nature de votre établissement:

Bibliothèque universitaire/BIU/Service commun de documentation/SICD

Bibliothèque municipale/ Bibliothèque municipale à vocation régionale

Bibliothèque départementale de prêt

Grands établissements (Etablissements publics à caractère scientifique, culturel professionnel (EPSCP), ex.: bibliothèque Mazarine, Collège de France).

Autre :

La priorité est donnée par l'établissement au:

Service public (sa continuité prime sur les activités internes en cas de besoin)

Travail interne (chantier interne sur les collections, mise en place d'expositions, groupes de travail divers, etc. primant sur le service public)

Pas de priorité définie par l'établissement

Nombre d'heures d'ouverture au public par semaine:

Votre réponse

Nombre d'agents de catégorie A effectuant du service public:

Votre réponse

Nombre d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie A:

Votre réponse

Nombre d'agents de catégorie B effectuant du service public:

Votre réponse

Nombre d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie B:

Votre réponse

Nombre d'agents de catégorie C effectuant du service public:

Votre réponse

Nombre d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie C:

Votre réponse

Certains agents sont-ils dispensés de service public ?

OUI

NON (si vous choisissez cette réponse, cochez "non concerné" pour les deux prochaines questions)

Motif(s) de la dispense (plusieurs réponses possibles):

Dispense pour raisons médicales

Dispense pour cause d'incompatibilités organisationnelles (travail interne, responsabilités, etc.)
concerné

Autre :

Si dispense pour cause d'incompatibilités organisationnelles (travail interne, responsabilités, etc.), quelles sont-elles (plusieurs réponses possibles)

?

Encadrement/direction

Equipement et/ou rangement des collections

Réception des commandes

Dispense occasionnelle pour des chantiers menés (ex: refoulement, récolement, mise en place d'exposition, etc.)

Non concerné

Autre :

Durée des plages de service public:

1h

1h30

2h

Autre :

Nombre d'agents mobilisés par plage de service public:

Votre réponse

Certains postes de service public sont-ils réservés à une catégorie d'agents en particulier ?

OUI

NON (si non, veuillez cocher "non concerné" aux 3 prochaines questions

Si OUI, quelles sont les fonctions réservées aux agents de catégorie A (plusieurs réponses possibles) ? :

Renseignements bibliographiques

Communication des documents en accès indirect

Inscriptions

Non-concerné

Prêt/retour

Autre :

Si OUI, quelles sont les fonctions réservées aux agents de catégorie B (plusieurs réponses possibles) ? :

Renseignements bibliographiques

Communication des documents en accès indirect

Inscriptions

Non concerné

Prêt/retour

Autre :

Si OUI, quelles sont les fonctions réservées aux agents de catégorie C (plusieurs réponses possibles) ? :

Renseignements bibliographiques

Communication des documents en accès indirect

Inscriptions

Non concerné

Prêt/retour

Autre :

Votre établissement propose-t-il des formations aux usagers (formation à la recherche documentaire, ateliers numériques, formations Zotero, ateliers d'aide à la rédaction de mémoire ou aux révisions, etc.) ? :

OUI

NON (si non, veuillez cocher "non concerné" aux 2 prochaines questions)

Si OUI, ces formations sont-elles inscrites dans le planning de service public ?

OUI

NON

Non concerné

Ces formations sont-elles comprises dans le quota de service public à assurer par l'agent en charge de ces formations ?

OUI

NON

Non concerné

Le rangement des collections est-il considéré comme relevant du service public ?

OUI

NON (si non, veuillez cocher "non concerné" à la prochaine question)

Si OUI, est-il inscrit dans le planning de service public ?

OUI

NON

Non concerné

Votre établissement a-t-il mis en place un "accueil handicap" (agents identifiés et formés à l'accueil des publics en situation de handicap et assurant des "permanences handicap") ?

OUI

NON (si non, veuillez cocher "non concerné" à la prochaine question)

Si OUI, le planning des "permanences handicap" est-il inscrit dans le planning de service public ?

OUI

NON

Non concerné

Si votre bibliothèque emploie des contractuels-étudiants, sont-ils embauchés pour (plusieurs réponses possibles):

Le rangement des collections

L'équipement des collections

Le service public

La formation des usagers

Non concerné

Autre :

Si votre bibliothèque emploie des contractuels-étudiants, les fonctions des contractuels étudiants sont-elles inscrites dans le planning de service public ?

OUI dans le planning de service public commun à tout les agents de l'établissement

OUI mais dans un planning de service public distinct de celui des agents permanents.

NON

Non concerné

Composition et fonctionnement de la "cellule planning" (agent(s) en charge de l'élaboration, de la mise à jour et de la diffusion du planning de service public):

Nombre d'agents composant la "cellule planning" et leurs catégories respectives :

Votre réponse

Quel outil de planning de service public utilisez-vous ?

Planningbiblio

Credopanning

logiciel BCAL

Word

Excel

Autre :

Suivi du planning de service public: qui vérifie la présence et/ou l'absence des agents en service public (plusieurs réponses possibles) ?

Le responsable du planning

Le responsable du service public (si différent du responsable du planning)

Le responsable temporaire de service public sur la plage concernée

Les N+1 respectifs des agents en service public

Personne

Autre :

Définition de l'emploi du temps de l'agent:

L'agent communique ses horaires de présence après que la cellule planning lui signifie ses plages de services publics

L'agent envoie son planning de présence et la cellule planning définit ensuite ses plages de service public

Pas d'envoi de planning de présence par l'agent

Autre :

Le rôle de la cellule planning dans la validation des absences du N-1 par le N+1 (congés, réunions, etc.): la cellule planning peut-elle émettre un avis favorable ou défavorable ?

OUI

NON (si non, veuillez cocher "non concerné" à la prochaine question)

Si OUI, sur quel(s) critère(s) (plusieurs réponses possibles) ?

Continuité du service public (l'absence ne peut être validée sous peine de ne pas avoir assez d'agents pour assurer le service public)

Equité entre les agents (notamment pour ce qui est des congés lors de périodes "tendues": "ponts", vacances scolaires, jour de concours, etc.)

Non concerné

Autre :

Existe-t-il une "grille-type" de service public utilisée de façon régulière ?

OUI

NON (si non, veuillez cocher "non concerné" à la prochaine question)

Si OUI, quelle est la périodicité du planning-type ?

Hebdomadaire

Mensuel

Trimestriel

Semestriel

Non concerné

Autre :

Quelle est la périodicité de la mise à jour du planning de service public ?

Quotidienne

Hebdomadaire

Mensuelle

Autre

Quel mode de consultation du planning de service public est proposé aux agents de votre établissement au planning de service public ?

En ligne (page web, Intranet, etc.)

Uniquement visible sur format papier

Consultable en ligne et affiché sur papier

Autre :

ANNEXE 2– SYNTHÈSE GRAPHIQUE ET STATISTIQUE QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Questionnaire planning de service public : élément de comparaison :

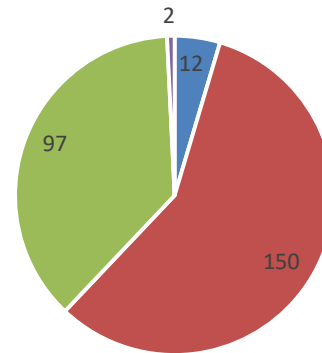
Le présent document centralise l'ensemble des statistiques et des graphiques issus de l'exploitation de l'enquête en ligne (via l'outil Google Form) effectuée du 15 octobre au 15 décembre 2019 auprès des professionnels de bibliothèque. Il y a eu 261 répondants au questionnaire en ligne. A des fins de comparaisons et de réflexion, il y a eu trois exploitations statistiques de ce questionnaire :

- Une exploitation centrée sur le type d'établissement « BU/BIU/SCD/SICD »
- Une exploitation centrée sur le type d'établissement « BM/BMVR »
- Une exploitation centrée sur une comparaison statistique entre les établissements utilisant planningbiblio et le logiciel Excel pour réaliser leur planning de service public.

Le choix d'isoler ces deux catégories d'établissement et celui d'isoler ces deux outils de planification tient en ce qu'ils consistent en la grande majorité des répondants (95,4% des établissements répondants sont des BU et des BM) et en ce que ces 2 outils sont plébiscités par les bibliothèques pour établir leur planning de service public (80% des bibliothèques répondantes utilisent l'un ou l'autre de ces outils).

Ce document met en vis à vis des statistiques et des graphiques afin de permettre de comparer les situations et le cas échéant de développer une réflexion voire d'avancer des hypothèses.

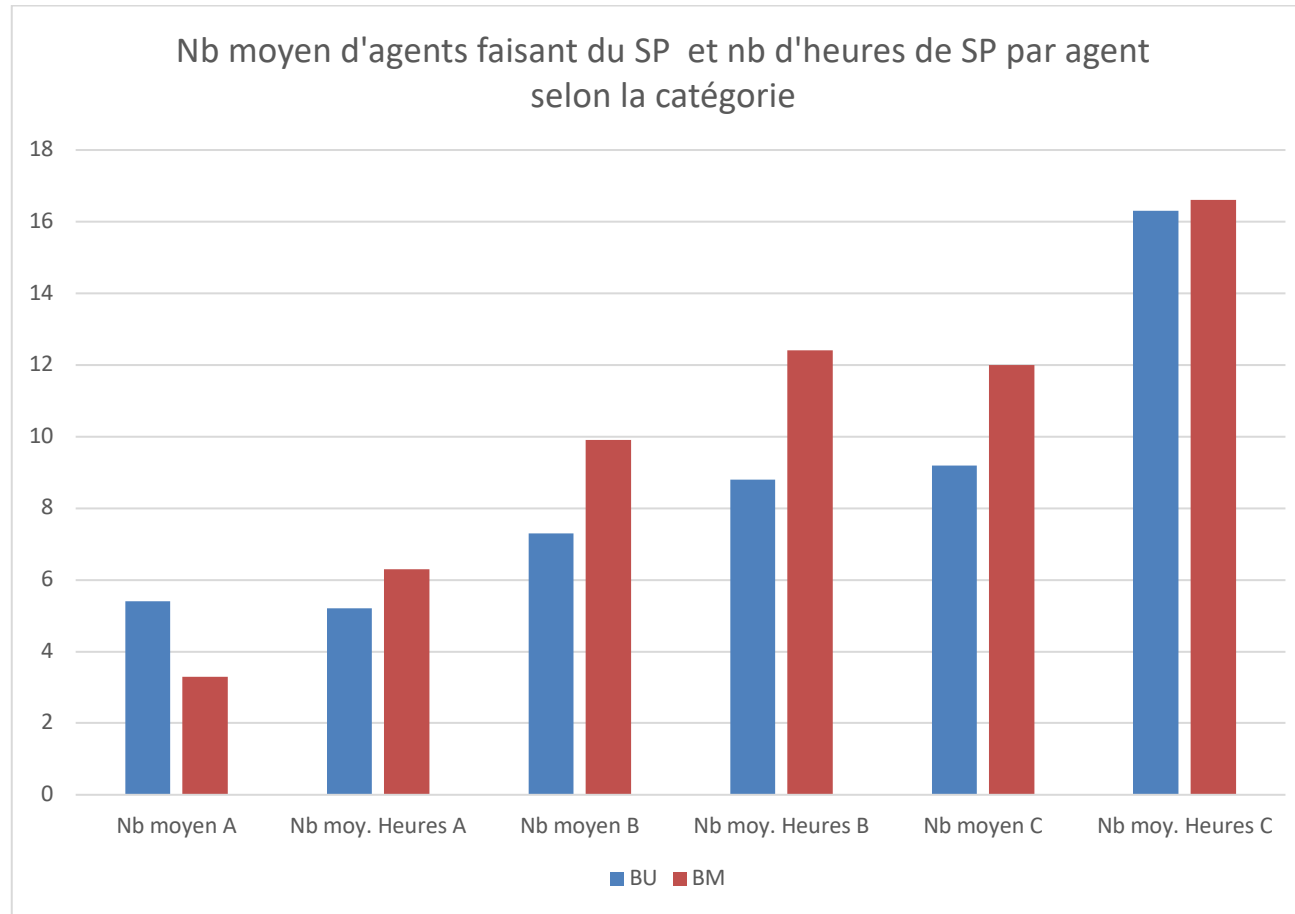
Typologie et répartition des établissements ayant répondu à l'enquête

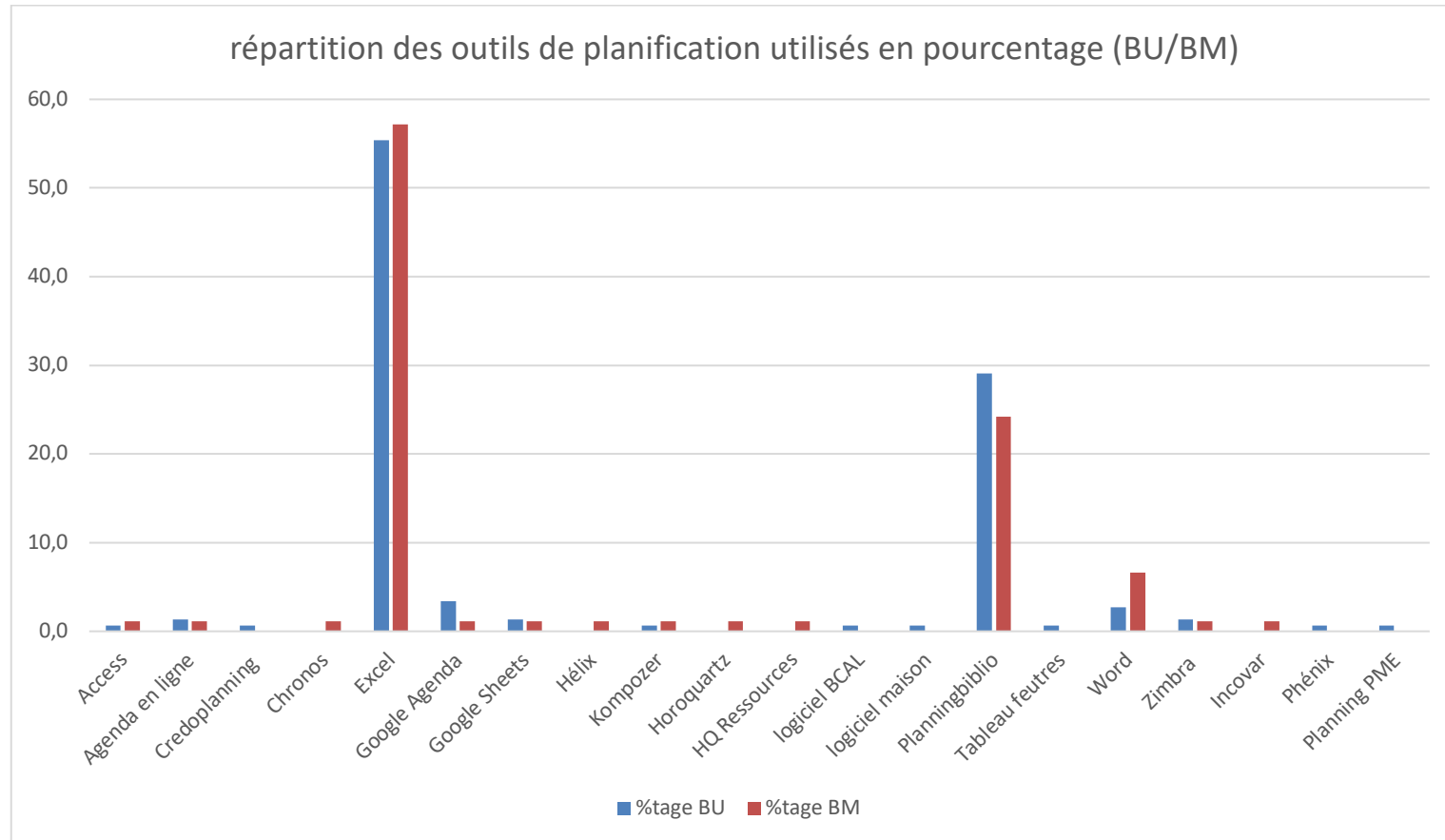


- Grands établissements (Etablissements publics à caractère scientifique, culturel professionnel (EPSCP), ex.: bibliothèque Mazarine, Collège de France).
- Bibliothèque universitaire/BIU/Service commun de documentation/SICD
- Bibliothèque municipale/ Bibliothèque municipale à vocation régionale
- Autres

Répartition par type d'établissement:	Nb:	%age:
Grands établissements (Etablissements publics à caractère scientifique, culturel professionnel (EPSCP), ex.: bibliothèque Mazarine, Collège de France).	12	4,6
Bibliothèque universitaire/BIU/Service commun de documentation/SICD	150	57,5
Bibliothèque municipale/ Bibliothèque municipale à vocation régionale	97	37,2
Autres	2	0,8
Total	261	100,0

I- Comparaison BU/BIU/SCD/SICD et BM/BMVR





BU/BIU/SCD/SICD

Synthèse statistique et graphiques

BU/BIU/SCD/SICD :

BU/BIU/SCD/SICD	
Moyenne hebdomadaire heure d'ouverture:	62h
Nombre total agents effectuant de SP	3246
Nombre moyen d'agents effectuant du service public:	21,6
Nombre total agents de catégorie A effectuant de SP	809
Nombre moyen d'agents de catégorie A effectuant du service public:	5,4
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie A:	5,2
Nombre total agents de catégorie A effectuant de SP	1081
Nombre moyen d'agents de catégorie B effectuant du service public:	7,3
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie B:	8,8
Nombre total agents de catégorie A effectuant de SP	1356
Nombre moyen d'agents de catégorie C effectuant du service public:	9,2
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie C:	16,3

Moyenne nb. Agent et heures par agent selon la catégorie	
Nb moyen A	5,4
Nb moy. Heures A	5,2
Nb moyen B	7,3
Nb moy. Heures B	8,8
Nb moyen C	9,2
Nb moy. Heures C	16,3

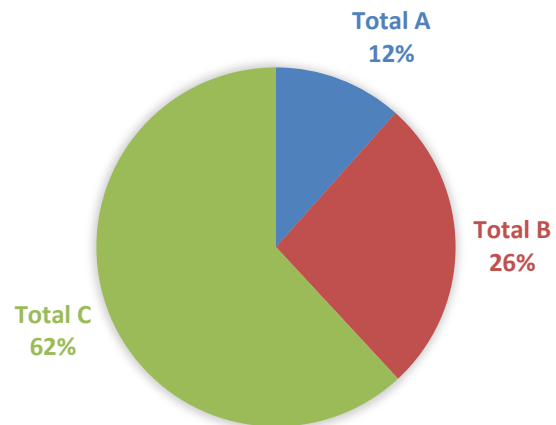
BM/BMVR

Statistiques et graphiques BM/BMVR

BM BMVR	
Moyenne hebdomadaire heure d'ouverture:	33,9
Nombre total agents effectuant de SP	2347,5
Nombre moyen d'agents effectuant du service public:	24,5
Nombre total agents de catégorie A effectuant de SP	315
Nombre moyen d'agents de catégorie A effectuant du service public:	3,3
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie	6,3
Nombre total agents de catégorie B effectuant de SP	925
Nombre moyen d'agents de catégorie B effectuant du service public:	9,9
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie	12,4
Nombre total agents de catégorie C effectuant de SP	1125,5
Nombre moyen d'agents de catégorie C effectuant du service public:	12
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie	16,6

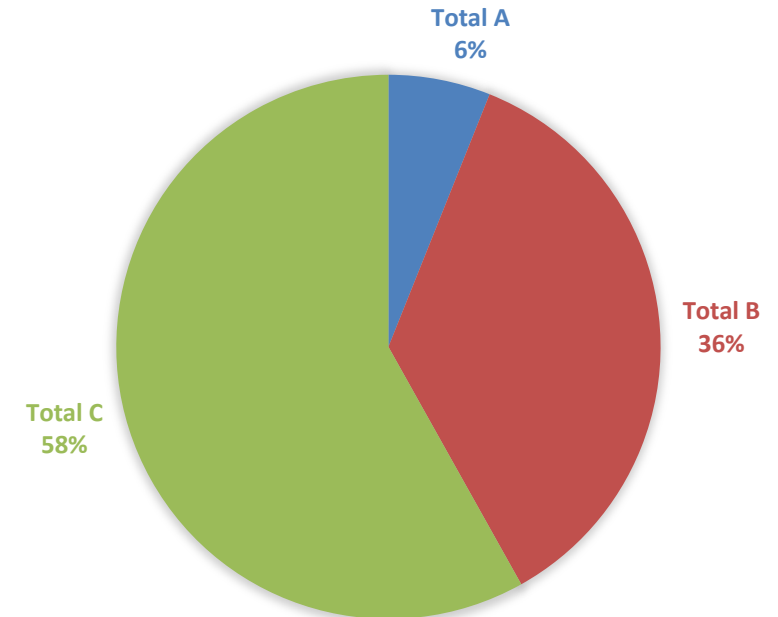
Nombre moyen d'agents de catégorie A effectuant du service public:	3,3
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie	6,3
Nombre moyen d'agents de catégorie B effectuant du service public:	9,9
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie	12,4
Nombre moyen d'agents de catégorie C effectuant du service public:	12
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie	16,6

MOYENNE HEBDOMDAIRE DE CONTRIBUTION AU SERVICE PUBLIC SELON LA CATÉGORIE

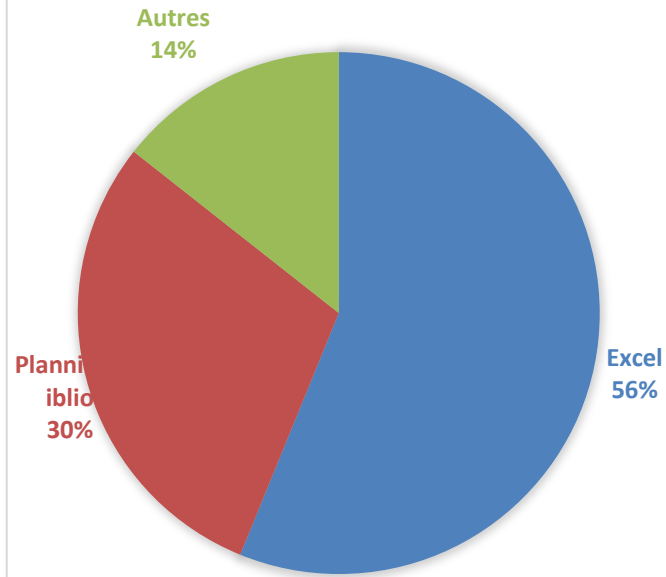


Nombre moyen d'agents de catégorie A effectuant du service public:	5,4
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de caté	5,2
Total A	28,08
Nombre moyen d'agents de catégorie B effectuant du service public:	7,3
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de caté	8,8
Total B	64,24
Nombre moyen d'agents de catégorie C effectuant du service public:	9,2
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de caté	16,3
Total C	149,96

MOYENNE HEBDOMDAIRE DE CONTRIBUTION AU SERVICE PUBLIC SELON LA CATÉGORIE

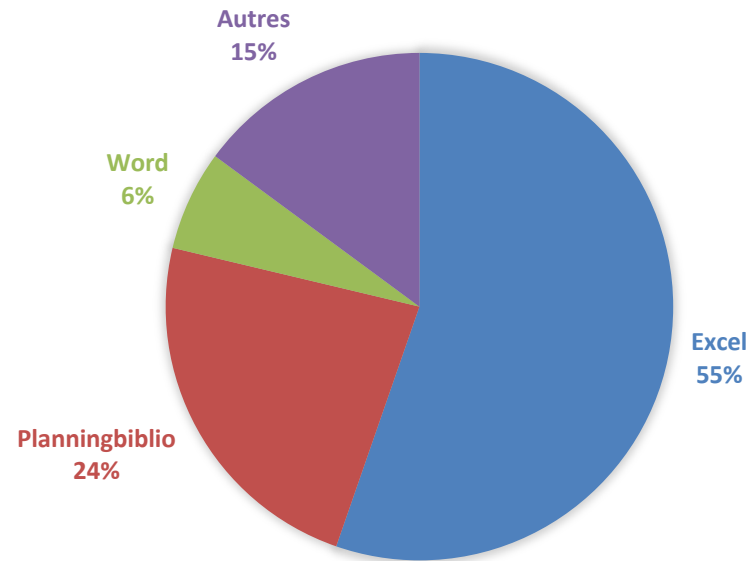


OUTIL PLANNING UTILISÉ (BU)



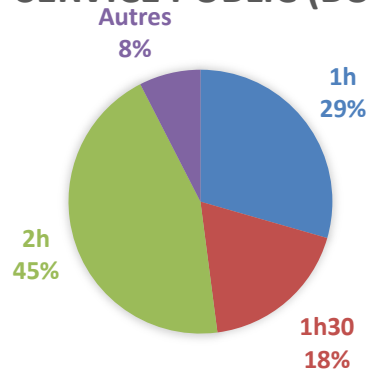
Nombre moyen d'agents de catégorie A effectuant du service public:	3,3
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie A:	6,3
Total A	20,79
Nombre moyen d'agents de catégorie B effectuant du service public:	9,9
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie B:	12,4
Total B	122,76
Nombre moyen d'agents de catégorie C effectuant du service public:	12
Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie C:	16,6
Total C	199,2
Total A	20,79
Total B	122,76
Total C	199,2

OUTIL PLANNING UTILISÉ (BM)



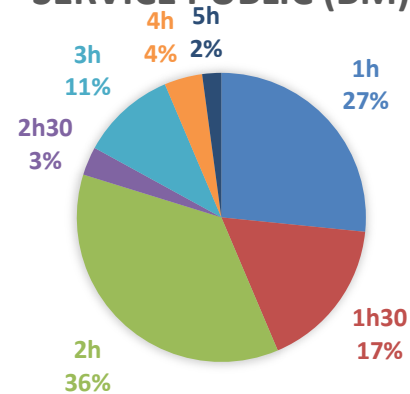
Outil planning:	
Access	1
Agenda en ligne	2
Credopanning	1
Excel	82
Google Agenda	5
Google Sheets	2
Kompozer	1
logiciel BCAL	1
logiciel maison	1
Planningbiblio	43
Tableau feutres	1
Word	4
Zimbra	2

DURÉE DES PLAGES DE SERVICE PUBLIC (BU)



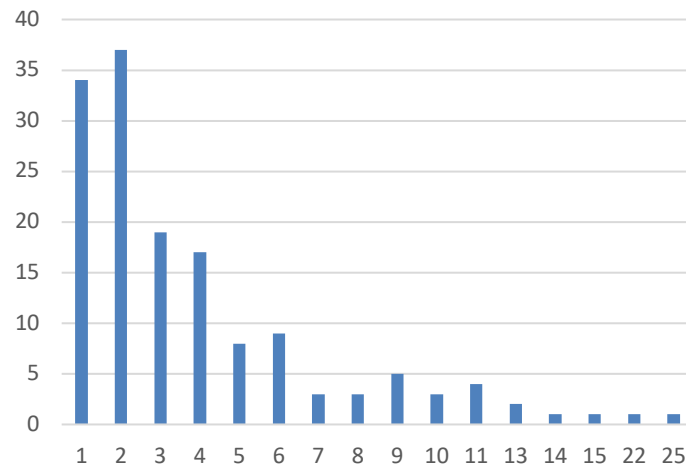
Quel outil de planning de service public utilisez-vous ?	
Access	1
Agenda en ligne	1
Chronos	1
Excel	52
Google Agenda	1
Google Sheets	1
Helix	1
Horoquartz	1
HQ Ressources	1
Incovar	1
Logiciel CERVVAL	1
Phénix	1
Planning PME	1
Planningbiblio	22
PSP	1
Word	6
Zimbra	1

DURÉE DES PLAGES DE SERVICE PUBLIC (BM)



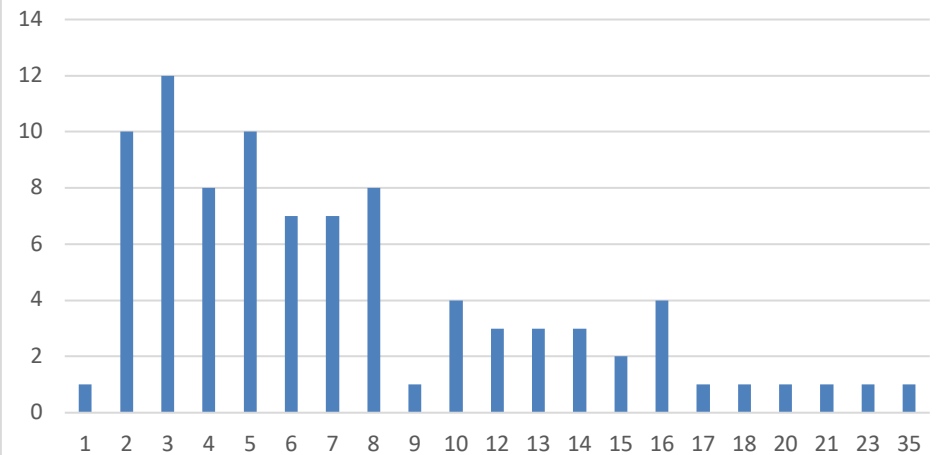
Durée des plages de service public:	
1h	43
1h30	27
2h	65
2h15	1
2h30	1
3h	7
4h	1
4h30	1

Nombre d'agents mobilisés par plage de service public (BU):



Durée des plages de service public:	
1h	25
1h30	16
2h	34
2h30	3
3h	10
4h	4
5h	2

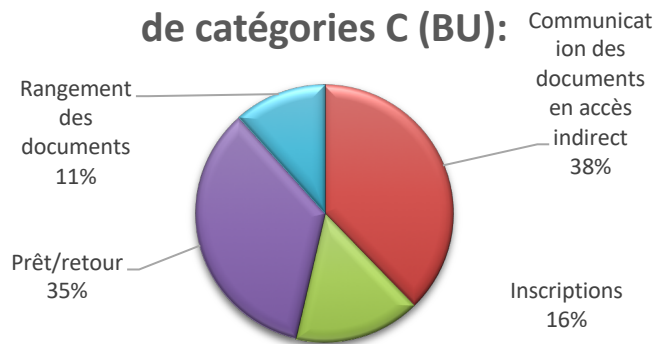
Nombre d'agents mobilisés par plage de service public (BM):



Nombre d'agents mobilisés par plage de service public:			Nombre d'agents mobilisés par plage de service public:		
	1	34		1	
	2	37		2	10
	3	19		3	12
	4	17		4	8
	5	8		5	10
	6	9		6	7
	7	3		7	7
	8	3		8	8
	9	5		9	1
	10	3		10	4
	11	4		12	3
	13	2		13	3
	14	1		14	3
	15	1		15	2
	22	1		16	4
	25	1		17	1
				18	1
				20	1
				21	1
				23	1
				35	1
			Moyenne		7,7
La priorité est donnée par l'établissement au:			La priorité est donnée par l'établissement au:		
	%tage			%tage	
Pas de priorité définie par l'établissement	21	14,0	Pas de priorité définie par l'établissement	2	2,1
Service public (sa continuité prime sur les activités internes en cas de besoin)	128	85,3	Service public (sa continuité prime sur les activités internes en cas de besoin)	95	97,9
Travail interne (chantier interne sur les collections, mise en place d'expositions, groupes de	1	0,7	Travail interne (chantier interne sur les collections, mise en place d'expositions, groupes de	0	0,0
Certains agents sont-ils dispensés de service public ?			Certains agents sont-ils dispensés de service public ?		
	%tage			%tage	
OUI	47	31,5	OUI	34	34,7
NON	102	68,5	NON	64	65,3
Motif(s) de la dispense (plusieurs réponses possibles):			Motif(s) de la dispense (plusieurs réponses possibles):		
Dispense pour cause d'incompatibilités organisationnelles (travail interne, responsabilités, etc.)	33	56,9	Dispense pour cause d'incompatibilités organisationnelles (travail interne, responsabilités, etc.)	21	21/40
Dispense pour raisons médicales	23	39,7	Dispense pour raisons médicales	18	18/40
Refus d'effectuer du SP	1	1,7	Agents techniques	1	
Relationnel	1	1,7			
Si dispense pour cause d'incompatibilités organisationnelles (travail interne, responsabilités, etc.), %tage			Si dispense pour cause d'incompatibilités organisationnelles (travail interne, responsabilités, etc.), quelles sont-elles (plusieurs réponses possibles) ?		
Dispense occasionnelle pour des chantiers menés (ex: refolement, récolement, mise en pl	9	20,0	Agents avec des profils techniques	4	2/19
Agents avec des profils techniques	3	6,7	Dispense occasionnelle pour des chantiers menés (ex: refolement, récolement, mise en	8	4/19
Décharge syndicale	1	2,2	Encadrement/direction	17	17/38
Encadrement/direction	31	68,9	Equipement et/ou rangement des collections	3	3/38
Réception des commandes	1	2,2	Réception des commandes	6	3/19
	45				

Certains postes de service public sont-ils réservés à une catégorie d'agents en particulier ?	
OUI	46
NON	106
Si OUI, quelles sont les fonctions réservées aux agents de catégorie A (plusieurs réponses possibles) ? :	
Cadre de permanence	3
Renseignements bibliographiques	1
SP en Réserve	1

Fonctions réservées aux agents de catégories C (BU):



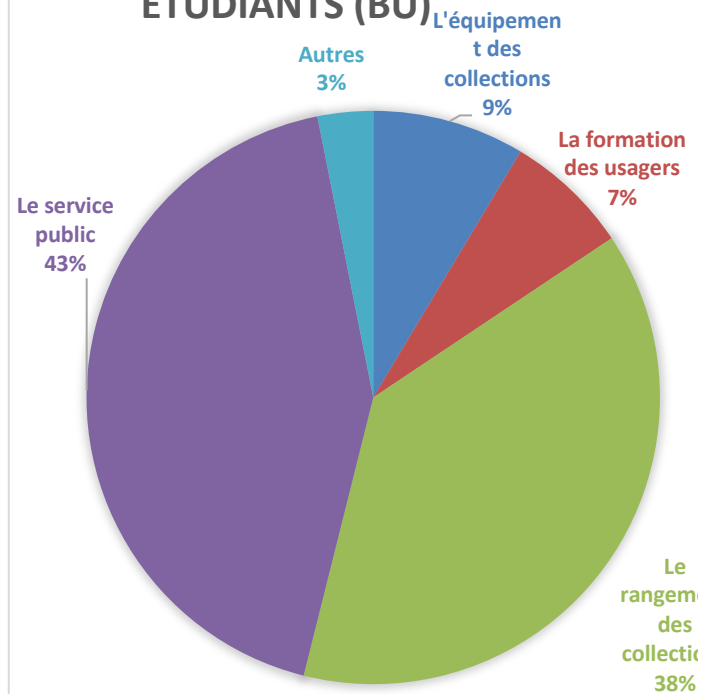
- Communication des documents en accès indirect
- Inscriptions
- Prêt/retour
- Rangement des documents

Certains postes de service public sont-ils réservés à une catégorie d'agents en particulier ?	%tage	
OUI	9	9,3
NON	88	90,7
Si OUI, quelles sont les fonctions réservées aux agents de catégorie A (plusieurs réponses possibles) ? :		
Cadre de permanence	1	
Inscriptions	2	
Si OUI, quelles sont les fonctions réservées aux agents de catégorie B (plusieurs réponses possibles) ? :		
Inscription	1	
Si OUI, quelles sont les fonctions réservées aux agents de catégorie C (plusieurs réponses possibles) ? :		
Communication des documents en accès indirect	4	
Communication des documents en accès indirect	4	
Prêt/retour	5	
Régie (encaissement)	1	

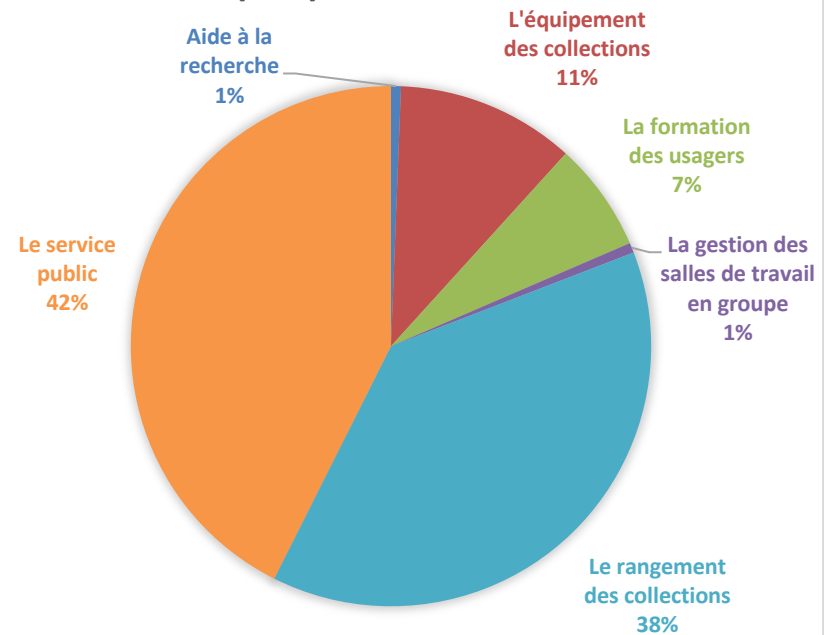
Si OUI, quelles sont les fonctions réservées aux agents de catégorie B (plusieurs réponses possibles)	
Communication des documents en accès indirect	1
Si OUI, quelles sont les fonctions réservées aux agents de catégorie C (plusieurs réponses possibles)	
Communication des documents en accès indirect	26
Guérite	1
Inscriptions	11
Prêt/retour	24
Rangement des documents	8
Régie (encaissement)	2
Renseignement mobile	1
Renseignements bibliographiques sur la base du volontariat	1
Surveillance de la salle de lecture	1

9	Votre établissement propose-t-il des formations aux usagers (formation à la recherche documentaire)	%tage		
0	OUI	125		
1	NON	25		
2				
3	Si OUI, ces formations sont-elles inscrites dans le planning de service public ?	%tage		
4	OUI	52		
5	NON	73		
6				
7	Ces formations sont-elles comprises dans le quota de service public à assurer par l'agent en charge	%tage		
8	OUI	34		
9	NON	91		
0				
1	Le rangement des collections est-il considéré comme relevant du service public ?	%tage		
2	OUI	71		
3	NON	79		
4				
5	Si OUI, est-il inscrit dans le planning de service public ?	%tage		
6	OUI	42		
7	NON	29		
8				
9	Votre établissement a-t-il mis en place un "accueil handicap" (agents identifiés et formés à l'accueil des publics en situation de handicap et assurant des "permanences handicap")	%tage		
0	OUI	34		
1	NON	116		
2				
3	Si OUI, le planning des "permanences handicap" est-il inscrit dans le planning de service public ?	%tage		
4	OUI	1		
5	NON	33		
6				
7	Emploi de moniteurs étudiants ?	%tage		
8	OUI	117		
9	NON	33		
0				
1	9	Votre établissement propose-t-il des formations aux usagers (formation à la recherche documentaire, ateliers numériques, formations Zotero, ateliers d'aide)	%tage	
2	OUI	67	69,1	
3	NON	30	30,9	
4				
5	3	Si OUI, ces formations sont-elles inscrites dans le planning de service public ?		
6	OUI	29		
7	NON	38		
8				
9	7	Ces formations sont-elles comprises dans le quota de service public à assurer par l'agent en charge de ces formations ?		
0	OUI	18		
1	NON	49		
2				
3	1	Votre établissement a-t-il mis en place un "accueil handicap" (agents identifiés et formés à l'accueil des publics en situation de handicap et assurant des "permanences handicap")	%tage	
4	OUI	32	33,0	
5	NON	65	67,0	
6				
7	5	Si OUI, le planning des "permanences handicap" est-il inscrit dans le planning de service public ?		
8	OUI	9		
9	NON	23		
0				
1	9	Le rangement des collections est-il considéré comme relevant du service public ?	%tage	
2	OUI	48	49,5	
3	NON	49	50,5	
4				
5	3	Si OUI, est-il inscrit dans le planning de service public ?		
6	OUI	27		
7	NON	21		
8				
9	7	Votre établissement a-t-il mis en place un "accueil handicap" (agents identifiés et formés à l'accueil des publics en situation de handicap et assurant des "permanences handicap")	%tage	
0	OUI	32	33,0	
1	NON	65	67,0	
2				
3	1	Si OUI, le planning des "permanences handicap" est-il inscrit dans le planning de service public ?		
4	OUI	9		
5	NON	23		
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
0				
1				
2				
3				
4				
5				

FONCTIONS DES MONITEURS ETUDIANTS (BU)



MISSIONS MONITEURS ETUDIANTS (BM)



Si votre bibliothèque emploie des contractuels-étudiants, sont-ils embauchés pour (plusieurs réponses possibles):

Accueil mobile	
Aide à la recherche	
L'animation culturelle	
L'équipement des collections	
La formation des usagers	
Le rangement des collections	
Le service public	
Surveillance des salles	
Travail interne	

Si votre bibliothèque emploie des contractuels-étudiants, les fonctions des contractuels étudiants si %age

OUI dans le planning de service public commun à tout les agents de l'établissement	93
OUI mais dans un planning de service public distinct de celui des agents permanents.	15
NON	9
	117

Composition de la cellule planning:

Moyenne nombre d'agents	
Moyenne nombre d'agents de catégorie A	
Moyenne nombre d'agents de catégorie B	
Moyenne nombre d'agents de catégorie C	

Suivi du planning:

OUI	95
NON	55

Si votre bibliothèque emploie des contractuels-étudiants, sont-ils embauchés pour (plusieurs réponses possibles):

Aide à la recherche	1
L'équipement des collections	18
La formation des usagers	11
La gestion des salles de travail en groupe	1
Le rangement des collections	62
Le service public	69

Si votre bibliothèque emploie des contractuels-étudiants, les fonctions des contractuels étudiants sont-elles inscrites dans le planning de service public?

OUI dans le planning de service public commun à tout les agents de l'établissement	54
OUI mais dans un planning de service public distinct de celui des agents permanents.	6
NON	13

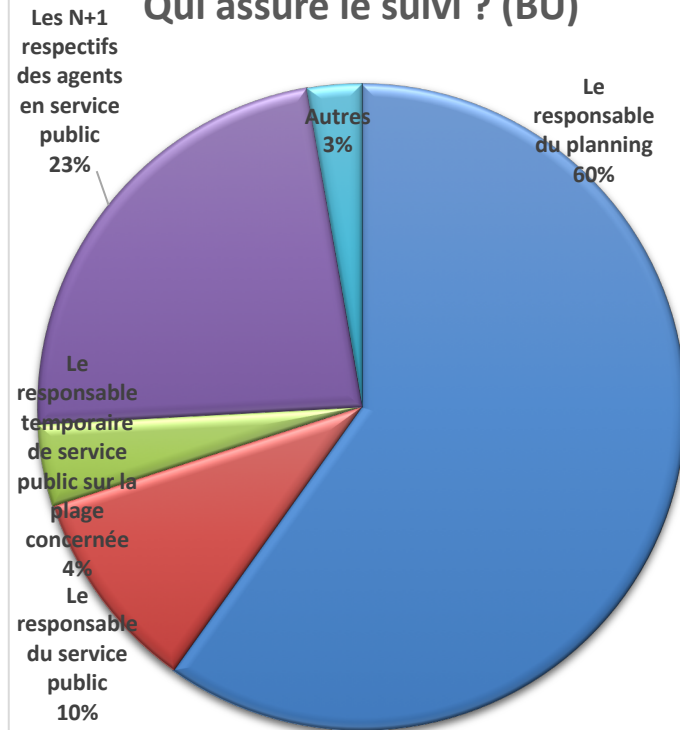
Composition de la cellule planning

Nb moyen agents composant la cellule planning	2,9
Nb moyen agents catégorie A	1,4
Nb moyen agents catégorie B	1,8
Nb moyen agents catégorie C	1,7

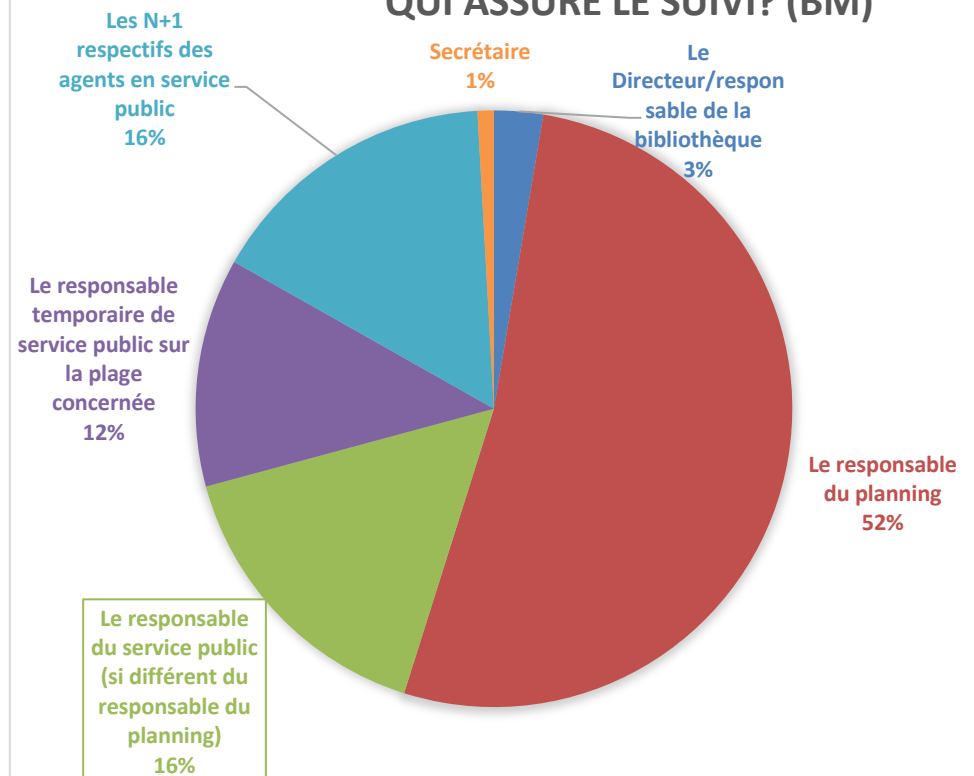
Un/des agent(s) assure(nt) le suivi du planning ?

	%age	
OUI	75	77,3
NON	22	22,7

Qui assure le suivi ? (BU)

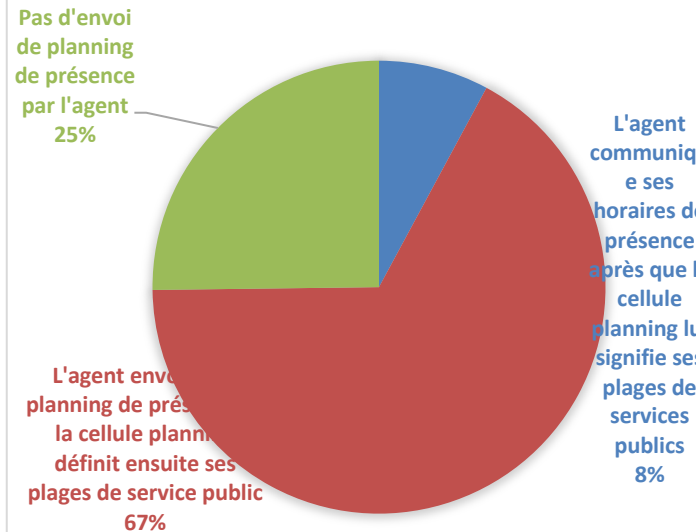


QUI ASSURE LE SUIVI? (BM)



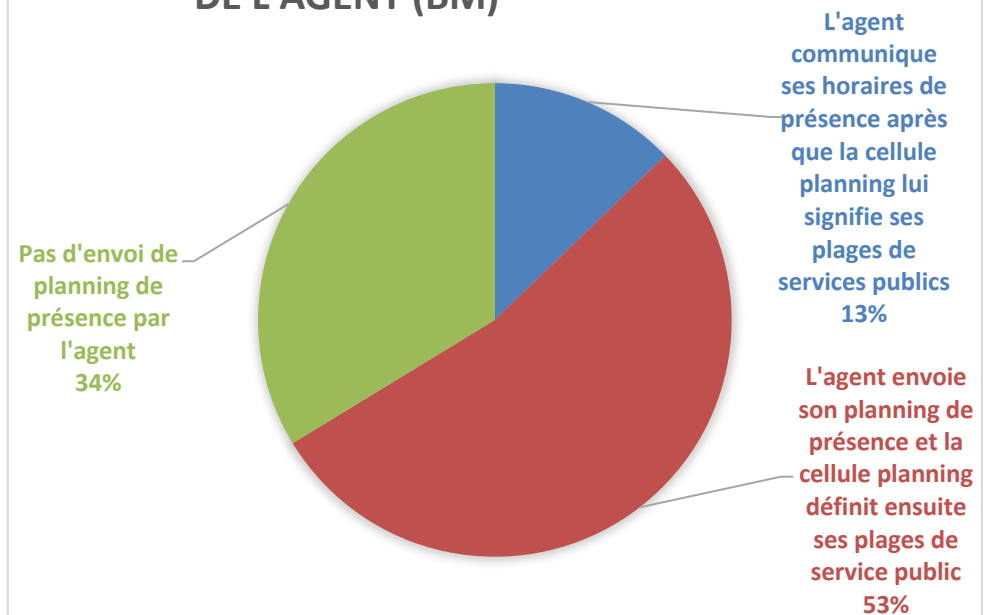
2	Qui assure le suivi ?	
3	Le Responsable/Le directeur de la bibliothèque	3
4	Le responsable du planning	88
5	Le responsable du service public (si différent du responsable du planning)	15
6	Le responsable temporaire de service public sur la plage concernée	6
7	Les N+1 respectifs des agents en service public	34
8	Magasiniers chefs d'équipe pour les magasiniers	1
9		

DÉFINITION DE L'EMPLOI TYPE DE L'AGENT (BU)



1	Qui vérifie la présence et/ou l'absence des agents en service public (plusieurs réponses possibles) ?	
2	Le Directeur/responsable de la bibliothèque	3
3	Le responsable du planning	59
4	Le responsable du service public (si différent du responsable du planning)	18
5	Le responsable temporaire de service public sur la plage concernée	14
6	Les N+1 respectifs des agents en service public	18
7	Secrétaire	1
8		

DÉFINITION DE L'EMPLOI DU TEMPS DE L'AGENT (BM)



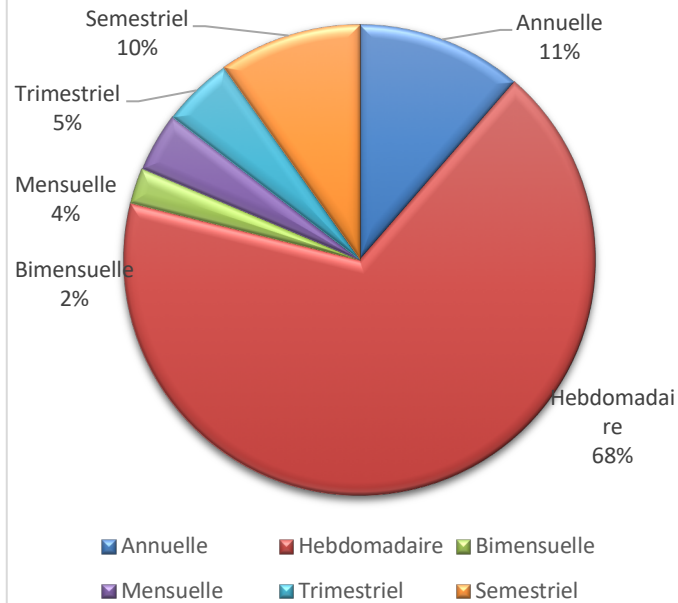
Définition de l'emploi du temps de l'agent:	%tage
L'agent communique ses horaires de présence après que la cellule planning lui signifie ses	10
L'agent envoie son planning de présence et la cellule planning définit ensuite ses plages de	85
Pas d'envoi de planning de présence par l'agent	32
La cellule planning peut-elle émettre un avis favorable ou défavorable dans la validation des absen	%tage
OUI	108
NON	43
Si OUI, sur quel(s) critère(s) (plusieurs réponses possibles) ?	%tage
Continuité du service public	34
Equité entre les agents	66
Les deux	6
Existe-t-il une "grille-type" de service public utilisée de façon régulière ?	%tage
OUI	128
NON	22

Définition de l'emploi du temps de l'agent:	
L'agent communique ses horaires de présence après que la cellule planning lui signifie :	11
L'agent envoie son planning de présence et la cellule planning définit ensuite ses plages	46
Pas d'envoi de planning de présence par l'agent	29

La cellule planning peut-elle émettre un avis favorable ou défavorable dans la validation des absences du N-1 par le N+1 ?		%tage
OUI	63	64,9
NON	34	35,1
Si OUI, sur quel(s) critère(s) (plusieurs réponses possibles) ?		
Continuité du service public	16	
Equité entre les agents	0	
Les deux	45	
Existe-t-il une "grille-type" de service public utilisée de façon régulière ?		
OUI	79	82,3
NON	17	17,7

Quelle est la périodicité de la mise à jour du planning de service public ?	
Quotidienne	42
Hebdomadaire	31
Annuelle	3

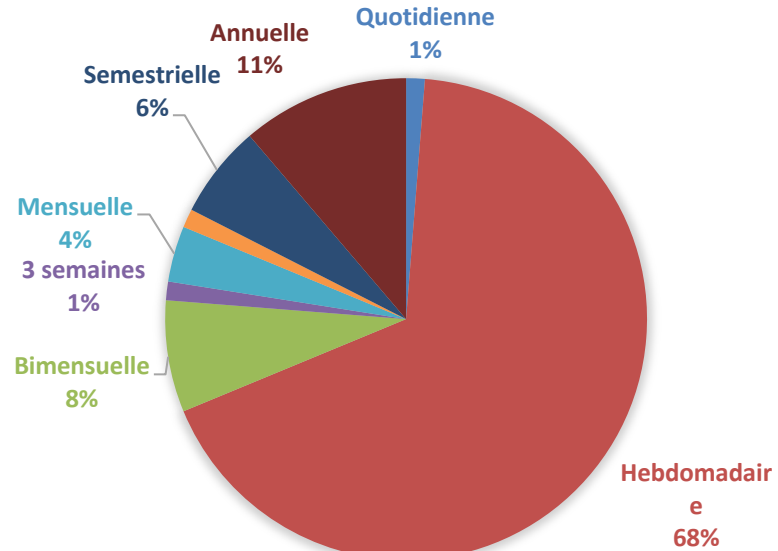
Périodicité du planning type



Si OUI, quelle est la périodicité du planning-type ?

Annuelle	1
Hebdomadaire	8
Bimensuelle	
Mensuelle	
Trimestriel	
Semestriel	1

PÉRIODICITÉ PLANNING TYPE



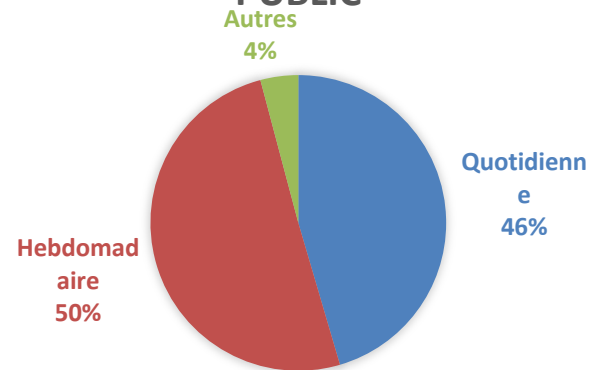
Si OUI, quelle est la périodicité du planning-type ?

Quotidienne	1
Hebdomadaire	54
Bimensuelle	6
3 semaines	1
Mensuelle	3
6 semaines pour les AB, 1 à 3 semaines pour les C 6 semaines (AB) 1-3 semaine(s) (C)	1
Semestrielle	5
Annuelle	9

Quelle est la périodicité de la mise à jour du planning de service public ?

Quotidienne	42
Hebdomadaire	31
Annuelle	3

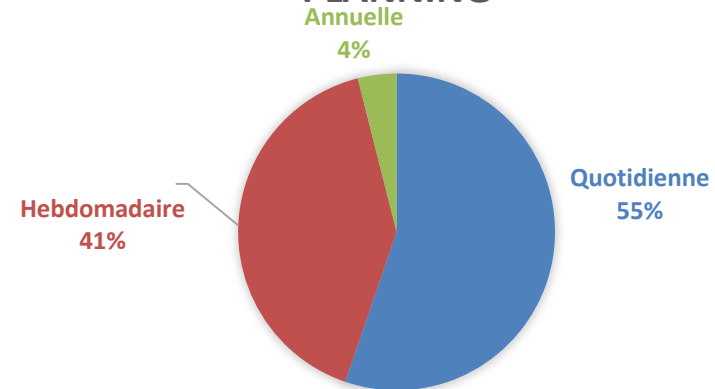
PÉRIODICITÉ DE LA MISE À JOUR DU PLANNING DE SERVICE PUBLIC



Quelle est la périodicité de la mise à jour du planning de service public ?

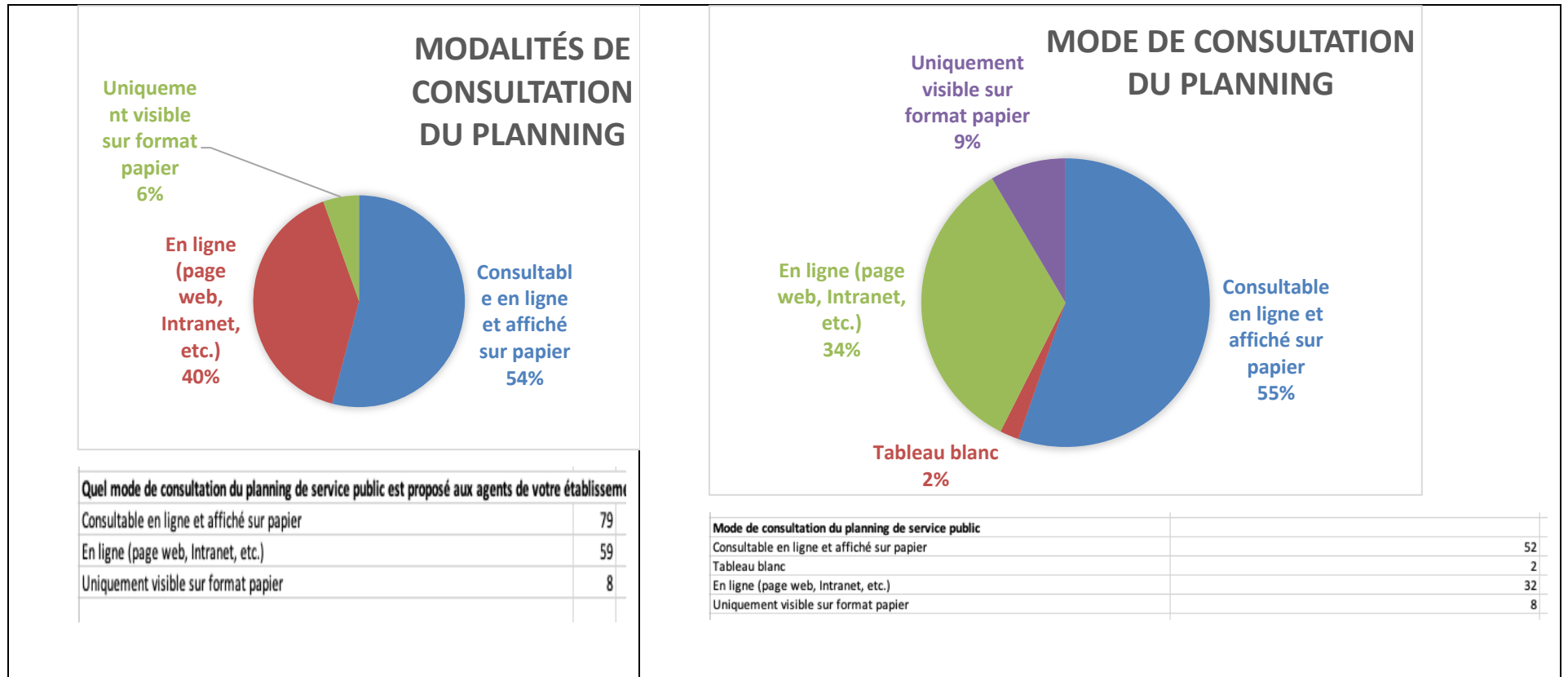
Quotidienne	55
Hebdomadaire	61
Bimensuel	1
Mensuelle	2
Trimestrielle	1
Annuel	1

PÉRIODICITÉ DE LA MISE À JOUR DU PLANNING



Quelle est la périodicité de la mise à jour du planning de service public ?

Quotidienne	42
Hebdomadaire	31
Annuelle	3



II) Comparaison des utilisations des outils Planningbiblio et Excel :

Etablissement utilisant planningbiblio	VS	Etablissement utilisant Excel	
Nombre d'heures d'ouverture au public par semaine:	51,2 VS	Moyenne hebdomadaire heure d'ouverture:	51,4
Moyenne nombre d'agents effectuant du SP:	26,6 VS	Nombre moyen d'agents effectuant du service public:	22,1
%tage A	21,3 VS	%tage A	19,4 %
%tage B	33,2 VS	%tage B	35,7 %
%tage C	45,5 VS	%tage C	44,9 %
Moyenne Nombre d'agents de catégorie A effectuant du service public:	6,3 VS	Nombre moyen d'agents de catégorie A effectuant du service public:	4,2
Moyenne Nombre d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie A	5,7 VS	Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie A	5,1
Moyenne Nombre d'agents de catégorie B effectuant du service public:	8,7 VS	Nombre moyen d'agents de catégorie B effectuant du service public:	8,2
Moyenne Nombre d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie B:	9,4 VS	Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie B:	9,1
Moyenne Nombre d'agents de catégorie C effectuant du service public:	11,6 VS	Nombre moyen d'agents de catégorie C effectuant du service public:	10,2
Moyenne Nombre d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie C:	16,9 VS	Nombre moyen d'heures hebdomadaire de service public pour les agents de catégorie C:	15,7
Total heures de service public hebdomadaire TCC	313,9 VS	Total heures de service public hebdomadaire TCC	256,18
Nombre d'agents mobilisés par plage de service public:	5,5 VS	Nombre d'agents mobilisés par plage de service public:	5,3

Planningbiblio Nature de l'établissement:		Excel nature de l'établissement:	%tage
Bibliothèque municipale/ Bibliothèque municipale à vocation régionale	23	32,9	52 37,4
Bibliothèque universitaire/BIU/Service commun de documentation/SICD	43	61,4	82 59,0
Grands établissements (Etablissements publics à caractère scientifique, culturel professionnel (EPSCP)	4	5,7	4 2,9
		Autre	1 0,7

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	9
I. LES CONSEQUENCES DES EVOLUTIONS DU SERVICE PUBLIC POUR LE PLANIFICATEUR.....	17
1.1. Les transformations du service public en bibliothèque	17
1.1.1. L'extension des horaires d'ouverture	17
1.1.2. Le nouveau paradigme du libre accès	20
1.1.3. Planifier le service public en répondant à l'afflux des publics	21
1.2. La diversification des fonctions des agents en service public.....	23
1.2.1. Le changement de « l'économie de la bibliothèque »	23
1.2.2. Spécialisation ou polyvalence des agents?	24
1.2.3. La prise en compte du numérique dans les compétences de l'agent.....	26
1.2.4. Planifier l'inclusion des publics en situation de handicap	27
1.3. Les tensions entre travail interne et service public.	29
1.3.1. De la difficile distinction entre service public et travail interne.....	29
1.3.2. La prise en compte du travail interne dans le planning de service public	30
1.3.3. Évaluer les tensions entre service public et travail interne	32
1.3.4. La question du ratio entre service public et travail interne.....	33
1.4. Risques psycho-sociaux et service public.....	35
1.4.1. Les conséquences de la tension entre service public et travail interne sur les agents	35
1.4.2. « Faire plus avec moins » : l'augmentation de la charge de service public dans un contexte de diminution des ressources humaines disponibles	36
1.4.3. Les (nouvelles) exigences du service public, sources de souffrance au travail	37
II. PRINCIPES ET ENJEUX DU PLANNING DE SERVICE PUBLIC : ASSURER LA CONTINUITE DU SERVICE PUBLIC TOUT EN GARANTISSANT L'EQUITE ENTRE LES AGENTS	40
2.1. Les prérequis à l'établissement d'un planning	40
2.1.1. Une politique de service définie en amont	40
2.1.2. Définir les postes en service public et identifier les agents à poster	41
2.2. Qui sont les « faiseurs du planning » ?	43
2.2.1. Les qualités des « faiseurs du planning »	43
2.2.2. Qui organise le planning en bibliothèque ?	45
2.3. Assurer la continuité du service public tout en garantissant l'équité entre les agents.	48
2.3.1. La continuité du service public	48
2.3.1.1. Qu'est-ce-que la continuité du service public ?	48
2.3.1.2. La question de la continuité du service public lors des grèves.	50
2.3.2. Garantir l'équité entre les agents.....	51
2.3.2.1. De la distinction entre égalité et équité.....	51
2.3.2.2. L'équité appliquée au service public dans les bibliothèques et la nécessaire transparence	52
2.3.2.3. La question des quotas de service public : comment assurer l'équité entre agents de différentes catégories ?	54

III. LE PLANNING <i>IN SITU</i>: ASPECTS PRATIQUES	57
3.1. La question de l'emploi du temps et des absences des agents	57
3.1.1. Les implications de l'emploi du temps de l'agent sur le service public	57
3.1.1.1. Le planning hebdomadaire de présence, un fondement incontournable de la planification.....	57
3.1.1.2. Les diverses contraintes du service public dans l'emploi du temps des agents	60
3.1.2. Congés, absences, ponts : comment prendre en considération équitablement les demandes individuelles sans affecter la continuité de service public ?	62
3.1.2.1. Congés et demandes d'absences.....	62
3.1.2.2. Ponts et périodes de tension	63
3.2. Le recours à l'emploi étudiant pour concilier souplesse du planning, équité entre les agents et continuité du service public.....	64
3.2.1. L'emploi étudiant en bibliothèque : un rapide état des lieux	64
3.2.2. Décharger les équipes et, pour le planificateur, gagner en souplesse.....	65
3.3. L'outil planning au sein des bibliothèques	67
3.3.1. Quel apport du logiciel de planification pour le responsable du planning ?.....	67
3.3.1.1. Typologie des logiciels de planning	67
3.3.1.2. Les fonctionnalités attendues d'un logiciel de planning	69
3.3.1.3. Les questions de l'interopérabilité et de la gestion du planning dans un réseau de bibliothèques.	70
3.3.2. Planifier avec Excel : comment bénéficier des mêmes fonctionnalités qu'un logiciel de planification	72
3.4. Divergences et convergences par type d'outil et d'établissement.....	75
3.4.1. Une identité marquée des établissements selon l'outil utilisé ?.....	75
3.4.2. Similarités et divergences de la planification en BU et en BM	77
CONCLUSION.....	81
SOURCES ORALES.....	85
BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE	87
ANNEXES.....	95
TABLE DES MATIERES.....	135