

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / Mars 2022

**Être encadrant de catégorie B en
bibliothèque universitaire : état des
lieux et perspectives d'une position
« entre-deux »**

Juliette Dutour

Sous la direction de Chloé Dumas
Directrice adjointe – Bibliothèque universitaire de CY Cergy Paris Université

Remerciements

Mes remerciements les plus sincères vont d'abord à ma directrice, Chloé Dumas, pour sa disponibilité, son soutien, ses conseils toujours judicieux et ses relectures attentives.

J'adresse de profonds remerciements à toutes les personnes qui ont bien voulu répondre au questionnaire diffusé en ligne, ainsi qu'aux neuf bibliothécaires assistants spécialisés qui ont accepté de partager avec moi leur expérience de l'encadrement.

Je tiens aussi à exprimer toute ma gratitude aux professionnels des bibliothèques qui ont accepté de répondre à mes questions et m'ont aidée et soutenue dans mes recherches.

Résumé :

De plus en plus d'agents de catégorie B accèdent aujourd'hui à des fonctions d'encadrement intermédiaire dans les structures documentaires de l'enseignement supérieur et de la recherche, sans pour autant que leur statut ait fait l'objet d'ajustement. Comment ces agents perçoivent-ils ces nouvelles responsabilités et quelles difficultés rencontrent-ils dans l'exercice de leurs missions ? Des actions en faveur d'une meilleure prise en compte de ces fonctions dans leur parcours semblent nécessaires.

Descripteurs :

Bibliothèques – Personnel / Professions intermédiaires / Bibliothèques universitaires -- France / Fonction publique -- Carrières / Changement organisationnel / Administration publique -- Gestion / Représentations sociales

Abstract :

Nowadays, assistant librarians are more and more likely to become middle managers in academic libraries, even though their status has not changed. How do these civil servants see their new responsibilities and what difficulties are they facing during the exercise of their missions? Actions in favor of a better consideration of these functions in their career paths seem necessary.

Keywords :

Library employees / Middle managers / Academic libraries -- France / Organizational change / Administrative agencies -- Management / Social representations

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	7
INTRODUCTION	9
I. QUELLE PLACE POUR L'ENCADREMENT DANS LES MISSIONS DES AGENTS DE CATEGORIE B ?	13
1. La catégorie B en bibliothèque universitaire : contexte et état des lieux	13
<i>La coexistence de différents statuts et filières</i>	13
<i>Une diversification progressive des missions des structures documentaires</i>	19
<i>L'explosion des besoins en coordination</i>	23
2. L'encadrement exercé par les agents de catégorie B : situation et attendus	28
<i>Toutes les catégories sont concernées</i>	28
<i>Spécificités de l'encadrement exercé par les agents de catégorie B</i>	31
<i>Rôle des directions de SCD : essai de typologie en trois stades</i>	35
3. Amorce d'un d'état des lieux : l'encadrement vu par celles et ceux qui l'exercent	38
<i>Une enquête auprès des agents de catégorie B</i>	38
<i>Profil des répondants</i>	39
<i>Sur l'encadrement hiérarchique</i>	43
<i>Contexte et environnement de travail</i>	45
II. ÊTRE ENCADRANT DE CATEGORIE B : UN POSITIONNEMENT INTERMEDIAIRE DELICAT	49
1. Pour aller plus loin : une démarche d'entretien	49
<i>Choix des personnes interviewées</i>	49
<i>Règles d'anonymisation</i>	49
<i>Méthodologie de l'entretien</i>	50
2. Devenir encadrant : un processus progressif	52
<i>Comment devient-on encadrant ?</i>	52
<i>Des modes d'apprentissage variés</i>	54
3. Être encadrant : un faisceau de relations	57
<i>L'équipe encadrée</i>	57
<i>Relations avec la hiérarchie et participation aux instances de décision</i>	59
<i>Entre expert technique et encadrant : à la recherche d'un équilibre</i>	60
4. Autour de l'encadrement : reconnaissance et perspectives	63
<i>La prise en compte des fonctions d'encadrement</i>	63
<i>Progresser au sein de la filière</i>	65

<i>Changer de poste ou de filière</i>	68
III. L'ENCADREMENT, MOTEUR DE LA TRANSFORMATION DES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES	71
1. Valoriser les compétences acquises	71
<i>Accompagner l'émergence de nouveaux profils</i>	71
<i>Une démarche de formation à élargir et à cibler</i>	73
<i>Créer un contexte favorable au développement des compétences tout au long de la vie</i>	76
2. Prendre en compte la réalité de l'encadrement intermédiaire	80
<i>Reconnaître l'encadrement intermédiaire</i>	80
<i>Adapter les modalités de reconnaissance officielles</i>	83
<i>Faire le lien avec la politique de ressources humaines de l'université</i> ..	87
3. Au-delà de l'encadrement, une profonde reconfiguration des rôles à accompagner	91
<i>Des rôles nouveaux et des responsabilités étendues pour les agents de catégorie A</i>	91
<i>La reconfiguration progressive des rôles des agents de catégorie B</i>	95
CONCLUSION	99
SOURCES	101
BIBLIOGRAPHIE	113
ANNEXES	129
TABLE DES ILLUSTRATIONS	144
TABLE DES MATIERES	145

Sigles et abréviations

- AB : Assistant des bibliothèques
- ABES : Agence bibliographique de l'enseignement supérieur
- ADBU : Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation
- BA : Bibliothécaire adjoint
- BAP : Branche d'activité professionnelle
- BAS : Bibliothécaire adjoint spécialisé
- BD2L : Collège Bibliothèques, documentation, livre et lecture publique
- BIBAS : Bibliothécaire assistant spécialisé
- BU : Bibliothèque universitaire
- CIA : Complément indemnitaire annuel
- CRFCB : Centre régional de formation aux carrières des bibliothèques
- DGAFP : Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique
- Enssib : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
- ESGBU : Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- ESR : Enseignement supérieur et Recherche
- IFSE : Indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise
- IGB : Inspection générale des bibliothèques
- IGÉSR : Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche
- ITRF : Ingénieurs et personnels Techniques, de Recherche et de Formation
- LDG : Lignes directrices de gestion
- LRU : Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
- MESRI : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- RéFérens III : RÉFérentiel des emplois-types de la Recherche et de l'Enseignement supérieur
- REME : Répertoire des métiers et des compétences du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- RH : Ressources humaines
- RIFSEEP : Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
- RPS : Risques psychosociaux
- SCD : Service commun de la documentation
- Unistra : Université de Strasbourg
- Urfist : Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique

INTRODUCTION

En 2017, à la question « quelle est la journée type d'un bibliothécaire assistant spécialisé ? », le service de questions / réponses de l'Enssib commençait sa réponse par : « Il existe autant de profils de poste différents qu'il y a de postes de BIBAS en bibliothèques universitaires »¹. Si la réponse complète ne se limite pas à cette seule considération, cette dernière est tout de même révélatrice d'une caractéristique forte que partagent tous les agents de catégorie B attachés aux structures documentaires de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) : leurs missions se sont tant diversifiées ces dernières années qu'il n'est plus vraiment possible de les décrire *a priori* et que, pour être au plus près de la réalité de ces missions, la consultation de fiches de poste est finalement devenue la source la plus fiable. Si cette tendance n'est pas propre aux agents de catégorie B, elle s'applique particulièrement bien à eux car ils ont longtemps disposé d'un socle de missions stable et bien délimité.

La diversification de leurs missions trouve ses racines dans le contexte de mutation des missions des structures documentaires, qui connaît une accélération ces dernières années. Du point de vue des activités de ces agents, la baisse² voire la disparition³ du catalogage, régulièrement annoncée, et la réorientation d'une partie des effectifs des bibliothèques universitaires vers les services aux publics⁴, en grande partie effective aujourd'hui, constituent les facteurs de changement les plus structurants. Pour intégrer ces mutations, les structures documentaires se sont lancées dans des réorganisations qui ont débutées dans les années 2000, et qui se multiplient ces dernières années⁵ « de façon à accroître la force de travail mobilisée sur ces services aux usagers, tout en renforçant leur légitimité symbolique par rapport aux activités traditionnelles de gestion de collections »⁶. Du point de vue de

¹ SERVICE QUESTIONS ? RÉPONSES ! Journée type d'un Bibas. Dans : *Enssib* [en ligne]. 1 février 2017. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/journee-type-dun-bibas>.

² « On peut se demander si l'essentiel du catalogage original (et de l'indexation) ne va pas à l'avenir reposer sur quelques établissements agissant comme agences prestataires pour le réseau des bibliothèques (BnF, ABES, CADIST). » CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013, p. 46. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

³ « D'autant qu'ils se rendent bien compte que l'objectif poursuivi, sinon avoué, est bien de mettre un terme au catalogage local. Voir de mettre un terme au catalogage tout court, pour se contenter de la récupération de notices élaborées ailleurs et achetées, peut-être à un prix élevé, mais qui sera de toute façon toujours plus faible que la charge salariale de ces personnels intermédiaires. » SABY, Frédéric. Quel est l'avenir des bibliothécaires ? Chapitre VIII. Dans : *L'avenir des bibliothèques* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2013, p. 55. [Consulté le 6 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://books.openedition.org/pressesenssib/1820#tocto2n2>.

⁴ « Compétences sur le contenu, compétences pédagogiques, à mettre en œuvre avec des publics variés, aptitude avérée à savoir aller au-devant du public... On est très loin de ce qu'on attendait des titulaires du CAFB naguère. » SABY, Frédéric. Quel est l'avenir des bibliothécaires ? Chapitre VIII. Dans : *L'avenir des bibliothèques* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2013, p. 56. [Consulté le 6 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://books.openedition.org/pressesenssib/1820#tocto2n2>.

⁵ ALMIMOFF, Nicolas. *Les structures organisationnelles en bibliothèque : étude des processus de réorganisation* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2020, p. 11. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69651-les-structures-organisationnelles-en-bibliotheque-etude-des-processus-de-reorganisation.pdf>.

⁶ ALMIMOFF, Nicolas. *Les structures organisationnelles en bibliothèque : étude des processus de réorganisation* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2020, p. 20. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69651-les-structures-organisationnelles-en-bibliotheque-etude-des-processus-de-reorganisation.pdf>.

l'environnement universitaire, les fusions d'établissements, dont les premières datent du milieu des années 2010, conduisent, elles aussi, à la mise en place d'une nouvelle organisation des services dont le principal enjeu est « de mettre en place une nouvelle politique d'établissement à plus grande échelle, et d'intégrer cette politique dans des réseaux nationaux »⁷. Enfin, du point de vue stratégique, les incitations fortes des instances de gouvernance de l'ESR à se positionner différemment sur les missions documentaires en soutien à la science ouverte orientent de plus en plus l'organisation des structures documentaires⁸.

Concernés, comme tous les agents publics exerçant leurs missions en bibliothèque universitaire, par ces évolutions, une partie des agents de catégorie B s'investit de plus en plus dans les nouvelles orientations que les structures documentaires développent, dont les fonctions d'encadrement intermédiaire sont un des volets importants. Inscrites dans les statuts d'une partie des agents de catégorie B de la filière bibliothèques depuis 2001⁹ puis de tous les agents en 2011¹⁰, et depuis 1985 pour les personnels de de la filière ITRF¹¹, ces fonctions ont pris une ampleur non négligeable ces dix dernières années. En 2013, l'inspection générale des bibliothèques estime que, « si l'on identifie les fonctions de management intermédiaire en catégorie B, 12 % à 15 % des emplois de bibliothécaire assistant spécialisé pourraient être requalifiés en bibliothécaires sur un total proche de 1 700 agents »¹². En janvier 2022, une étude de Médiat Rhône-Alpes évalue la proportion des agents de catégorie B qui participent aux fonctions d'encadrement de leur structure à 20 % (management hiérarchique) et 45 % (coordination)¹³. Pourtant, malgré la part croissante que prennent les agents de catégorie B dans ces fonctions, celles-ci peuvent apparaître encore comme émergentes, voire atypiques, par rapport à des missions qui seraient considérées comme plus classiques, voire naturelles. Peu ou pas du tout abordé dans les publications professionnelles, qui ont plutôt tendance à envisager les fonctions d'encadrement opérationnel comme une prérogative des

⁷ CARBONE, Pierre. *Les fusions d'universités et la documentation* [en ligne]. Rapport n°2015-0031. Paris : Inspection générale des Bibliothèques, mai 2015, p. 2. [Consulté le 5 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2015/72/0/Les_fusions_d_universites_et_la_documentation_201506018_444720.pdf.

⁸ LETROUT, Carole. *La place des bibliothèques universitaires dans le développement de la science ouverte* [en ligne]. Rapport n°2021-022. Paris : inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, février 2021, p. 6. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.ouvrirelascience.fr/wp-content/uploads/2021/03/IGESR_Rapport-2021-022_Place-bibliothèques-universitaires-developpement-science-ouverte_1393554.pdf.

⁹ « Ils ont vocation à encadrer les personnels chargés du magasinage. ». Article 2. *Décret n°2001-326 du 13 avril 2001 portant dispositions statutaires applicables au corps des assistants des bibliothèques* [en ligne]. 13 avril 2001. [Consulté le 11 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT00000404684/>.

¹⁰ Article 3, alinéa 1. *Décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés* [en ligne]. 21 septembre 2011. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024580517/>.

¹¹ « Les techniciens de recherche et de formation de classe normale peuvent être chargés de l'encadrement et de l'animation d'une équipe. ». Article 41, alinéa II. *Décret n°85-1534 du 31 décembre 1985 fixant les dispositions statutaires applicables aux ingénieurs et aux personnels techniques et administratifs de recherche et de formation du ministère chargé de l'enseignement supérieur*. [en ligne]. 31 décembre 1985. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000337269/>.

¹² CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013, p. 52. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliothèques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

¹³ COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Activités et compétences des personnels de catégories C & B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives* [en ligne]. Grenoble : Médiat Rhône-Alpes, université Grenoble Alpes, janvier 2022, p. 20. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/mediat/publications-807777.kjsp?RH=61779471588987>.

bibliothécaires¹⁴, tout se passe comme si l'encadrement ne relevait pas des missions des agents de catégorie B mais uniquement des attributions de la catégorie A. Ces constatations, qui sont révélatrices d'une connaissance parcellaire des situations des agents de catégorie B en situation d'encadrement, interrogent : pourquoi le sujet est-il si peu abordé au sein de la communauté professionnelle des bibliothécaires ? Comment les agents de catégorie B qui exercent ces fonctions envisagent-ils leur positionnement intermédiaire, entre leur équipe et leur hiérarchie ? Enfin, que révèle cette montée en responsabilités du rôle des agents de catégorie A et, plus largement, de la transformation des missions des structures documentaires de l'ESR ?

Afin de répondre à ces questions, la recherche de travaux antérieurs s'est avérée centrale. Si les travaux et réflexions abondent du côté de la fonction publique territoriale, où il est fréquent que des agents de catégorie B voire C soient en position d'encadrement, il n'en est pas de même du côté de la fonction publique d'État. Parmi les travaux professionnels récents, le mémoire d'étude de Laetitia Bracco¹⁵, qui cherche à cerner les mutations du métier de magasinier, constitue un élément bibliographique important car il représente la première étude de cette envergure sur les agents de catégorie C. Résultats de la première enquête nationale menée auprès d'agents de catégories B et C, les deux publications de Médiat Rhône-Alpes¹⁶ lèvent un peu plus le voile sur les évolutions les plus récentes de leurs fonctions et mettent en lumière le décalage qui existe entre les représentations du métier et la réalité des missions. Enfin, les rapports publiés par l'IGB depuis 2009 constituent des sources incontournables pour situer l'évolution des missions des structures documentaires dans le paysage administratif et réglementaire des universités et de l'ESR. Le rapport à paraître d'Odile Grandet sur la place des agents de catégorie B dans les bibliothèques de l'ESR sera certainement une nouvelle contribution essentielle sur ce sujet¹⁷. L'ensemble de cette littérature professionnelle – dont les références complètes peuvent être trouvées soit en bibliographie, soit dans la liste des sources – a bien souvent constitué une source d'informations précieuse pour mener cette étude.

Pour réaliser un état des lieux et dresser un panorama concret des situations des agents de catégorie B exerçant des fonctions d'encadrement, il a semblé utile de

¹⁴ « Il convient donc de mieux prendre en compte dans les organisations les différences entre les fonctions de pilotage stratégique interne et externe – qui sont celles des conservateurs – et celles de pilotage opérationnel – qui sont celles des bibliothécaires. » CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques* [en ligne]. Rapport n°2017-A04. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale des bibliothèques, inspection générale de l'Administration de l'éducation nationale et de la recherche, 9 mars 2018, p. 4. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-IGAENR-IGB-2017-061-Parcours-carrieres-conservateurs-bibliotheques_862391.pdf.

¹⁵ BRACCO, Laetitia. *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2019. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68898-le-metier-de-magasinier-en-bibliotheque-universitaire-disparition-ou-evolution.pdf>.

¹⁶ COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Enquêtes sur les activités des agents de catégorie B et C* [en ligne]. Grenoble : université Grenoble Alpes (UGA), 2020. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69579-enquetes-sur-les-activites-des-agents-de-categorie-b-et-c.pdf> ; COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Activités et compétences des personnels de catégories C & B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives* [en ligne]. Grenoble : Médiat Rhône-Alpes, université Grenoble Alpes, janvier 2022, p. 9. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/mediat/publications-807777.kjsp?RH=61779471588987>.

¹⁷ GRANDET, Odile. *La place des agents de catégorie B dans les bibliothèques de l'enseignement supérieur (à paraître en 2022)*. Paris : inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, [s. d.].

compléter ce premier volet documentaire par des informations collectées directement auprès des intéressés. À cette fin, un questionnaire destiné aux agents de catégorie B exerçant des fonctions d'encadrement dans une structure documentaire de l'ESR a été diffusé en ligne¹⁸, et neuf entretiens semi-directifs¹⁹ ont été menés avec des agents ayant accepté de participer à cette démarche. Pour compléter cette vision, des entretiens ont aussi été menés avec des cadres supérieurs des bibliothèques, personnels de direction de SCD, acteurs de la formation ou encore inspecteurs de l'inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche (IGÉSR)²⁰.

Pour comprendre comment les fonctions d'encadrement s'intègrent aujourd'hui dans les missions des agents de catégorie B, la première partie de cette étude s'attache à dresser un état des lieux de leurs activités et de la part réservée à l'encadrement, à travers une analyse de textes et documents officiels. L'analyse des résultats de l'enquête en ligne complète ce panorama.

La deuxième partie est entièrement consacrée à l'exploration des entretiens menés avec neuf agents de catégorie B : leurs expériences permettent de plonger au cœur de leur quotidien d'encadrants et de mieux comprendre les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions, et les atouts dont ils disposent.

La troisième partie est organisée autour de plusieurs propositions visant à accompagner ces évolutions dans l'objectif de valoriser le parcours de ces agents et de leur accorder une véritable reconnaissance, à la fois organisationnelle et administrative.

¹⁸ Voir, en annexe 1, le questionnaire diffusé en ligne.

¹⁹ Voir, en annexe 2, la grille d'entretien.

²⁰ Voir la liste des personnalités rencontrées dans les sources.

I. QUELLE PLACE POUR L'ENCADREMENT DANS LES MISSIONS DES AGENTS DE CATEGORIE B ?

1. LA CATEGORIE B EN BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE : CONTEXTE ET ETAT DES LIEUX

Pour tenter de définir les missions exercées aujourd'hui par les agents de catégorie B en bibliothèque universitaire, plusieurs approches peuvent être croisées. La première consiste à examiner les statuts de ces agents, dont la grande majorité relève de la filière bibliothèques, qui restent imprégnés des différentes réformes de 1992, 2001 et 2011, et peuvent sembler de prime abord peu perméables aux évolutions du métier.

La coexistence de différents statuts et filières

Une majorité de personnels de la filière bibliothèques

Selon l'ESGBU, les effectifs totaux, tous statuts et filières confondus, des structures documentaires de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) s'élèvent à 7 210 pour l'année 2020, en baisse de 6 % par rapport à 2013, année la plus ancienne dont les données sont librement accessibles par le biais du site²¹. Ces chiffres sont légèrement supérieurs aux effectifs des seules bibliothèques universitaires, estimés à 6 963²², car l'enquête ESGBU a vocation à inclure les données de toutes les structures documentaires rattachées au MESRI²³.

Plus de 60 % de ces personnels relèvent de la filière bibliothèques (4 390 agents), tandis que les CDD représentent environ 13 % de ce total (963 agents), la BAP F de la filière ITRF 11 % (767 agents), les autres filières de la fonction publique 9 % (673 agents), et les CDI 6 % (417 agents).

²¹ « Le périmètre de l'enquête comprend aujourd'hui 137 structures documentaires et 1 018 bibliothèques intégrées ou associées actives. » MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. Aide et présentation générale : comment consulter les données ? Dans : *ESGBU* [en ligne]. 24 septembre 2021. [Consulté le 28 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://esgbu.esr.gouv.fr/editorials/global>.

²² MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. Chiffres-clés. Dans : *ESGBU* [en ligne]. 24 septembre 2021. [Consulté le 28 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://esgbu.esr.gouv.fr/broadcast/key-figures>.

²³ L'ESGBU a vocation à collecter « les données d'activité des bibliothèques des universités, des INSA et des grands établissements, des bibliothèques interuniversitaires, des services de documentation des regroupements d'établissements, des écoles françaises à l'étranger ainsi que des services chargés de l'information scientifique et technique des établissements publics de recherche (EPST, EPIC, EPA et fondations) ». MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. Aide et présentation générale : comment consulter les données ? Dans : *ESGBU* [en ligne]. 24 septembre 2021. [Consulté le 28 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://esgbu.esr.gouv.fr/editorials/global>.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

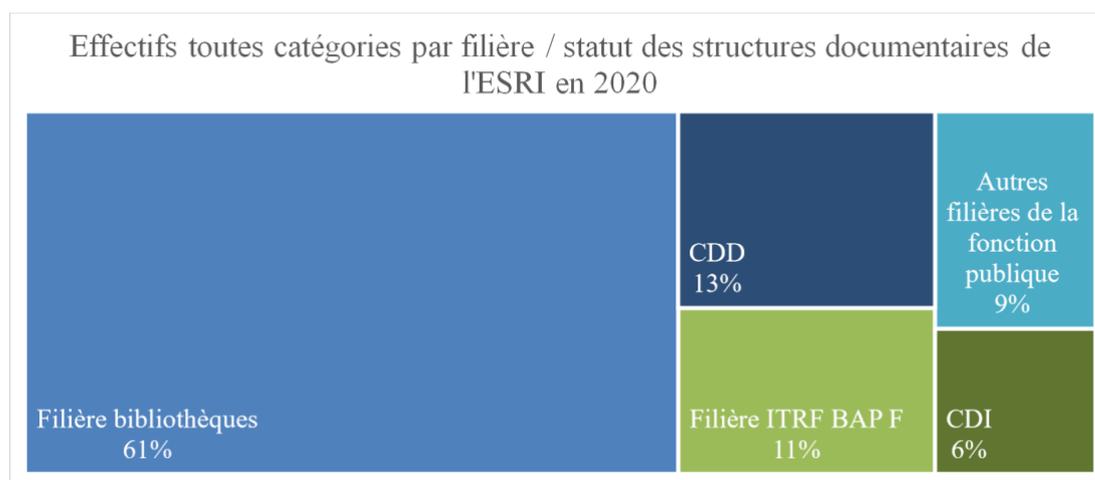


Figure 1 : effectifs toutes catégories par filière / statut des structures documentaires de l'ESRI (2020)²⁴

Un focus sur la répartition des différents statuts et filières à l'intérieur des trois catégories permet de constater que celle-ci se fait de manière assez homogène, en particulier pour la filière bibliothèques. Les données de l'ESGBU ne permettent pas de connaître le statut des personnels relevant d'autres filières de la fonction publique, mais il est probable que des agents d'autres branches professionnelles que la BAP F, ainsi que des agents issus de la filière administrative, notamment, la composent.

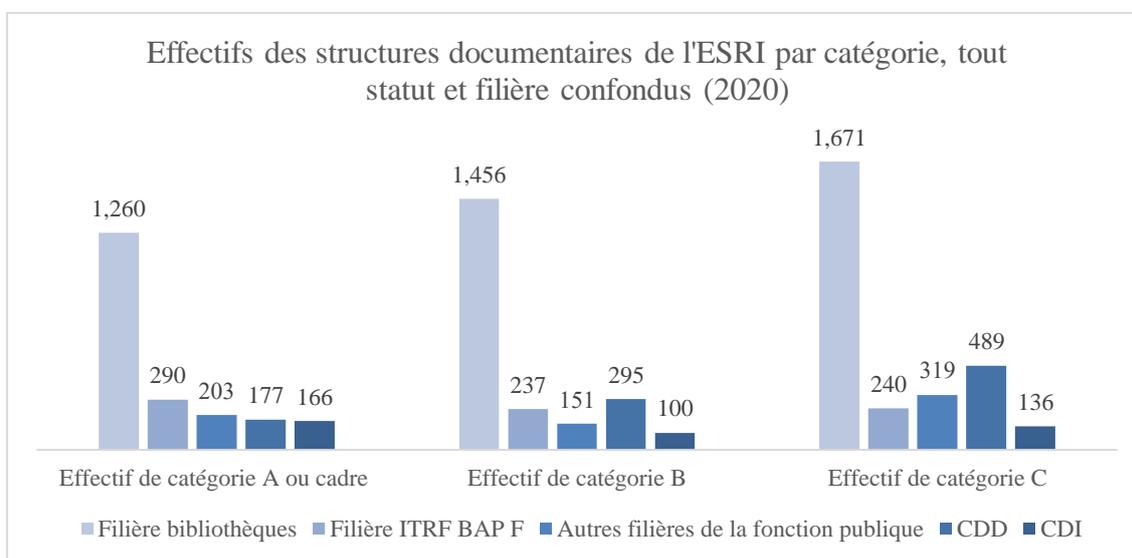


Figure 2 : effectifs des structures documentaires de l'ESRI par catégorie, tout statut et filière confondus (2020)²⁵

²⁴ Chiffres extraits de l'ESGBU pour l'année 2020, Effectifs par structure documentaire (hors emploi étudiant) par catégorie et par filière. MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Dans : *ESGBU* [en ligne]. 24 septembre 2021. [Consulté le 14 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://esgbu.esr.gouv.fr/>.

²⁵ Chiffres extraits de l'ESGBU pour l'année 2020, Effectifs par structure documentaire (hors emploi étudiant) par catégorie et par filière. Pour des raisons de lisibilité, la catégorie « effectifs de catégorie B ou C (si distinction B/C non-

Un focus sur les effectifs de catégorie B, tous statuts et filières confondus, permet de mettre en évidence l'importance de la filière bibliothèque (65 %) par rapport aux autres filières de la fonction publique, et des CDI.

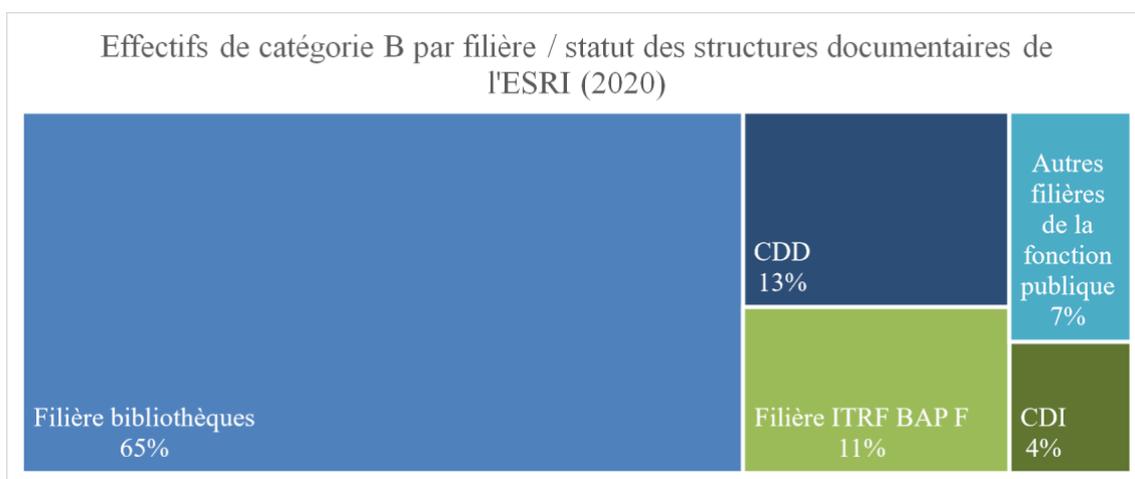


Figure 3 : effectifs de catégorie B par filière / statut des structures documentaires de l'ESR²⁶

Spécificités du corps des bibliothécaires assistants spécialisés

L'actuel corps des bibliothécaires assistants spécialisés, régi par le décret du 21 septembre 2011²⁷, est le fruit de réformes successives qui se sont succédé depuis la création, en 1950, du premier statut de catégorie B, les sous-bibliothécaires²⁸. Jusqu'en 2001, il existe trois corps de catégorie B : les bibliothécaires adjoints²⁹, les inspecteurs de magasinage³⁰ et les bibliothécaires adjoints spécialisés³¹. En 2001, une première réforme fusionne le corps des inspecteurs de magasinage et celui des

pertinente) », inférieure à 10, n'apparaît pas dans cette figure. MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Dans : *ESGBU* [en ligne]. 24 septembre 2021. [Consulté le 14 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://esgbu.esr.gouv.fr/>.

²⁶ Chiffres extraits de l'ESGBU pour l'année 2020, effectifs par structure documentaire (hors emploi étudiant) par catégorie et par filière. MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Dans : *ESGBU* [en ligne]. 24 septembre 2021. [Consulté le 14 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://esgbu.esr.gouv.fr/>.

²⁷ Décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés [en ligne]. 21 septembre 2011. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024580517/>.

²⁸ Statut du corps des sous-bibliothécaires. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 1971, p. 579-583. [Consulté le 28 novembre 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1971-11-0579-001>.

²⁹ Décret n°95-120 du 2 février 1995 portant statut particulier du corps des bibliothécaires adjoints [en ligne]. 2 février 1995. [Consulté le 26 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGISCTA000006093119>.

³⁰ Chapitre Ier : corps des inspecteurs de magasinage. Décret n°88-646 du 6 mai 1988 relatif aux dispositions statutaires applicables au corps des magasiniers des bibliothèques [en ligne]. 6 mai 1988. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000693095/>.

³¹ Décret n°92-30 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des bibliothécaires adjoints spécialisés [en ligne]. 9 janvier 1992. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000175010>.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

bibliothécaires adjoints en un seul corps, celui des assistants de bibliothèque³². Ce nouveau corps cohabitera jusqu'en 2011 avec celui des bibliothécaires adjoints spécialisés, date à laquelle ils seront réunis pour ne plus former qu'un seul corps.

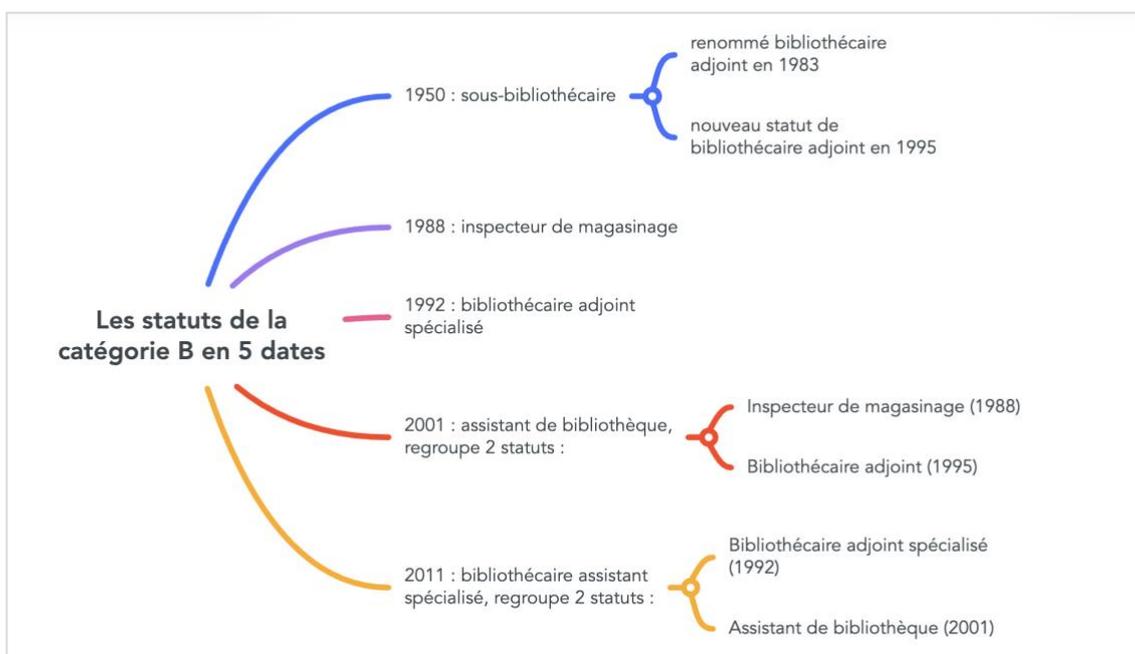


Figure 4 : les statuts de la catégorie B de 1950 à 2011³³

La création du corps des bibliothécaires assistants spécialisés s'est donc faite en deux grandes étapes, dont on peut retrouver des traces dans les statuts qui l'ont précédée. En 2001, le statut d'assistant reprend une partie des missions des anciens inspecteurs de magasinage, en particulier l'encadrement des personnels chargés du magasinage³⁴. En 2011, le nouveau statut s'inspire fortement des deux statuts dont il résulte : il reprend, d'une part, la mention concernant l'encadrement des personnels de magasinage³⁵ présente dans le statut des assistants de 2001, et, d'autre part, une grande partie de la description des missions des bibliothécaires adjoints spécialisés telles que décrites dans le statut de 1992, qui s'applique désormais aux grades des agents de classe supérieure et classe exceptionnelle³⁶.

³² Décret n°2001-326 du 13 avril 2001 portant dispositions statutaires applicables au corps des assistants des bibliothèques [en ligne]. 13 avril 2001. [Consulté le 11 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000404684/>.

³³ Informations tirées d'un entretien avec Christophe Pavlidès, directeur de Médiadix, le 19/10/2021 et PAVLIDÈS, Christophe. Statuts et formations : évolutions ou bouleversements ? Dans : *Bibliothèques en France, 1998-2013* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2013, p. 231-245. [Consulté le 26 août 2021]. ISBN 978-2-7654-1409-4. DOI 10.3917/elec.alix.2013.01.0231.

³⁴ Article 2. Décret n°2001-326 du 13 avril 2001 portant dispositions statutaires applicables au corps des assistants des bibliothèques [en ligne]. 13 avril 2001. [Consulté le 11 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000404684/>.

³⁵ Article 3, alinéa I, Décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés [en ligne]. 21 septembre 2011. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024580517/>.

³⁶ L'article 2 du décret de n°92-30 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des bibliothécaires adjoints spécialisés, est en grande partie repris dans l'article 3, alinéa II du décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés.

Classes normale, supérieure, exceptionnelle : quelles différences ?

Le statut de bibliothécaire assistant spécialisé comprend trois grades : deux d'entre eux, la classe normale et la classe supérieure, font l'objet d'un concours, tandis que le troisième, la classe exceptionnelle, est accessible par examen professionnel. Pour les deux premiers grades, les conditions d'accès au concours diffèrent : le premier est accessible avec un diplôme de niveau 4³⁷ (baccalauréat général, technologique ou professionnel), tandis que celui de classe supérieure nécessite la détention d'un diplôme de niveau 5 (diplômes de niveau bac + 2). Dans les faits, il apparaît que les admis aux concours externes des deux classes détiennent dans leur grande majorité un diplôme de niveau 6 (licence, maîtrise et master 1) ou supérieur. Lors de la session 2019 du concours de classe normale, sur 11 admis, plus de la moitié (7) détenaient une maîtrise ou un master³⁸. Si leurs niveaux d'études sont de plus en plus équivalents, il n'en va pas de même des domaines étudiés, les admis au concours de classe normale ne détenant *a priori* pas tous de diplôme spécialisé sur la documentation et les métiers du livre, contrairement à ceux de la classe supérieure.

Le nombre d'admis au concours externe depuis l'entrée en vigueur de la réforme de 2011, en 2013, révèle un nombre de postes au concours de classe supérieure largement inférieur à celui du concours de classe normale, induisant une compétitivité plus grande de cette voie, renforcée par l'épreuve de catalogage, spécifique au concours de classe supérieure.

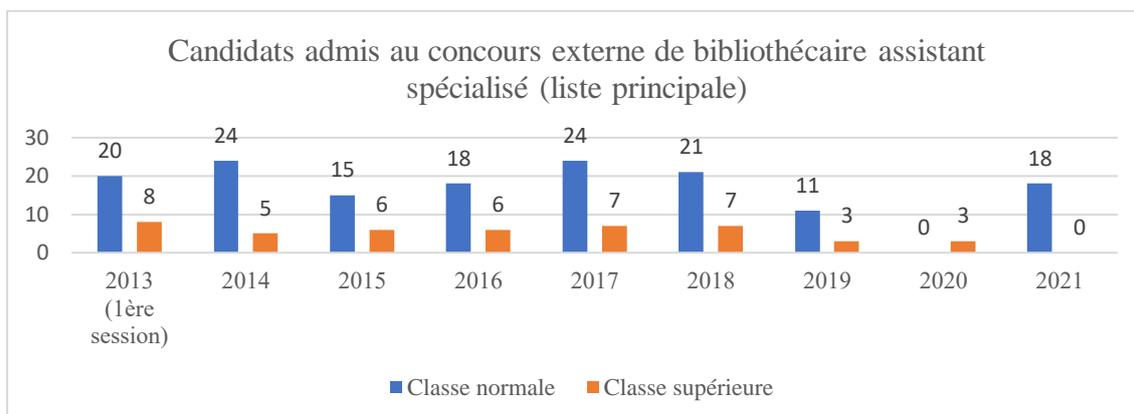


Figure 5 : candidats admis au concours externe de bibliothécaire assistant spécialisé (liste principale)³⁹

³⁷ Selon la nouvelle nomenclature des diplômes, modifiée par décret le 08/01/2019. Voir le tableau de correspondance avec l'ancienne nomenclature : Nomenclature relative au niveau de diplôme. Dans : *enseignementsup-recherche.gouv.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 25 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/nomenclature-relative-au-niveau-de-diplome-45785>.

³⁸ GRANDET, Odile et GROGNET, Thierry. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale et examen professionnalisé réservé - Session 2019. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2019, p. 16. [Consulté le 18 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Concours_BAS_CN_rapport_2019V2_%282%29_CT_1180906.pdf.

³⁹ Chiffres tirés des rapports de jury du concours de bibliothécaires assistants spécialisés, dont la liste complète est reproduite dans les sources.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

Depuis quelques années, il semble que la voie d'accès aux grades de classe supérieure et classe exceptionnelle se soit internalisée : l'accession à ces grades se fait essentiellement par le biais des examens professionnels. Les chiffres des admis depuis 2014 vont dans ce sens.

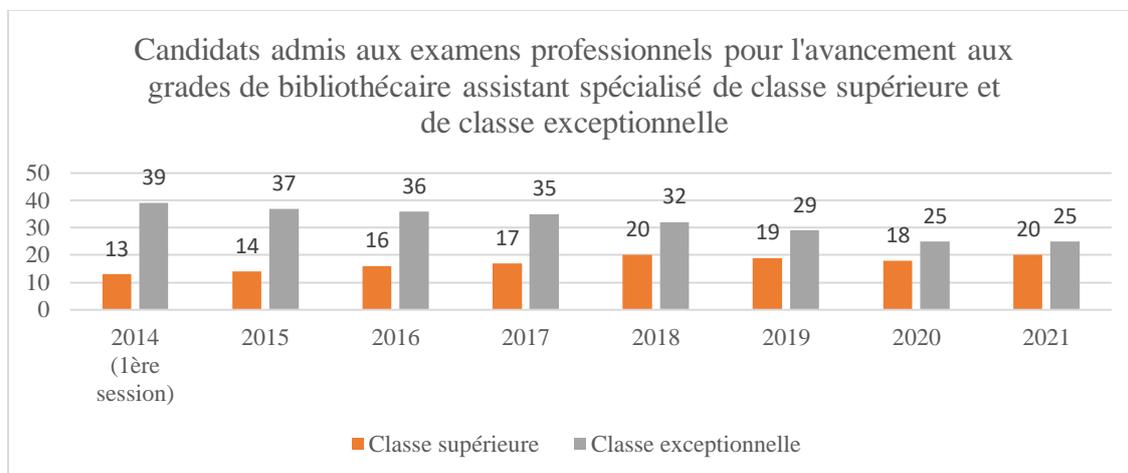


Figure 6 : candidats admis aux examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaire assistant spécialisé de classe supérieure et de classe exceptionnelle⁴⁰

La principale différence entre, d'une part, les agents de classe normale, et, d'autre part, ceux des classes supérieure et exceptionnelle, résiderait donc dans les fonctions auxquelles chacun d'eux sont, en théorie, destinés une fois le concours obtenu. Le décret de 2011 prévoit une définition générique des fonctions des bibliothécaires assistants toutes classes confondues, qui inclut notamment l'encadrement. Les missions des agents de classe supérieure et de classe exceptionnelle, quant à elles, bénéficient d'une définition spécifique : ceux-ci « ont vocation à effectuer des tâches spécialisées exigeant une qualification professionnelle particulière »⁴¹. Si, lors de la création du statut en 2011 cette distinction se justifiait notamment par l'intégration dans le même corps des bibliothécaires adjoints spécialisés et des assistants de bibliothèque, celle-ci interroge près de dix après : dans le contexte actuel de diversification des activités des établissements et de montée en compétences de l'ensemble des agents de catégorie B, cette distinction est-elle toujours utile ?

⁴⁰ Chiffres tirés des rapports de jury des examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure et de classe exceptionnelle, dont la liste complète est reproduite dans les sources.

⁴¹ Ces tâches concernent notamment le signalement et l'indexation des documents, les recherches documentaires et bibliographiques, mais aussi l'accueil du public et des utilisateurs, leur formation, ou encore l'action culturelle. Voir article 3, alinéa II, *Décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés* [en ligne]. 21 septembre 2011. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024580517/>.

Une diversification progressive des missions des structures documentaires

Le diptyque services aux publics et collections

Les agents de catégorie B ont trouvé, et trouvent encore une part de leur identité professionnelle « dans l'élaboration des grands catalogues collectifs »⁴². C'est en effet dans la gestion des données bibliographiques que les bibliothécaires assistants spécialisés se sont spécialisés et ont construit une expertise technique reconnue et recherchée au sein des bibliothèques universitaires. Au tournant des années 2000, la mutualisation progressive des activités de catalogage, marquée en particulier par la création du Sudoc⁴³ et l'élargissement de l'ouverture des bibliothèques au public étudiant ont réduit progressivement la part allouée au catalogage.

En 2013, un rapport de l'IGB répartit les activités des agents des BU selon sept grands domaines : les services aux publics, les collections et les ressources documentaires, les systèmes d'information documentaire, la gestion des locaux et la sécurité, le management, les fonctions émergentes ou en développement et les activités mutualisées⁴⁴. Parmi ces activités, les services aux publics mobilisent toutes les catégories pour un peu plus de 40 % du temps de travail total, suivis par le traitement des collections (26 %). Cette répartition reste d'actualité en 2019, comme cela est mis en évidence dans la fiche consacrée aux bibliothèques universitaires dans l'état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en 2021⁴⁵.

⁴² SABY, Frédéric. Quel est l'avenir des bibliothécaires ? Chapitre VIII. Dans : *L'avenir des bibliothèques* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Esssib, 2013, p. 55. [Consulté le 6 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://books.openedition.org/pressesenssib/1820#tocto2n2>.

⁴³ Avec une interface publique lancée en le 3 avril 2000 donnant accès à 3,5 millions de notices et l'intégration des données de 113 établissements terminée en mars 2002, le Sudoc est la base de données bibliographiques nationale pour l'ESR (voir « Système universitaire de documentation », in *Wikipédia*, 12 novembre 2021, https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Syst%C3%A8me_universitaire_de_documentation&oldid=187939903).

⁴⁴ La troisième partie de ce rapport détaille les fonctions et activités principales des agents exerçant en bibliothèque universitaire à partir d'une analyse de 666 profils (fiches de postes mais aussi, pour une petite partie, entretiens annuels) répartis dans une vingtaine de bibliothèques universitaires. Voir CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013, p. 29-41. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

⁴⁵ ESCLANGON, Marianne et MUSITELLI, François. *Les bibliothèques universitaires - État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°14* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, avril 2021. [Consulté le 23 novembre 2021]. Disponible à l'adresse : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eessr/FR/T618/les_bibliotheques_universitaires/.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

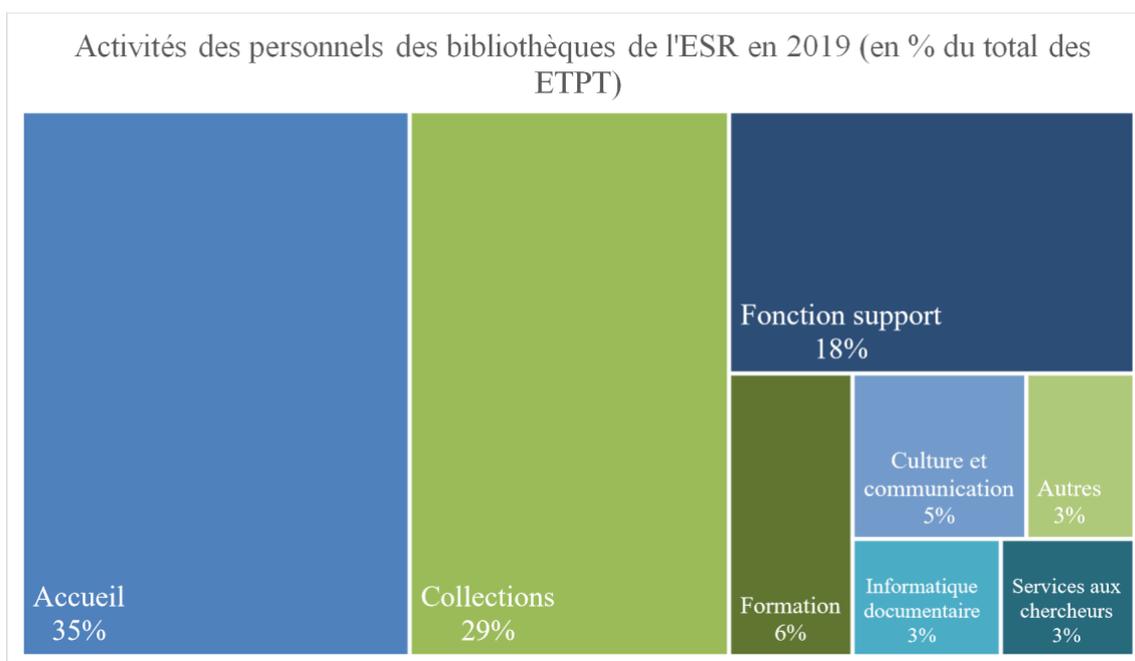


Figure 7 : activités des personnels des bibliothèques de l'ESR en 2019 (en % du total des ETPT)⁴⁶

L'émergence de nouvelles missions fonctionnelles

Considérées comme « mineures, présentes surtout dans certaines BU »⁴⁷ en 2013, la communication externe et l'action culturelle se sont largement diffusées dans les établissements en 2019⁴⁸. Ces nouvelles activités, auxquelles il faut ajouter la formation des utilisateurs et les services aux chercheurs, émergentes au début des années 2010, ont pris une part croissante dans le temps de travail des personnels de bibliothèque⁴⁹.

Une comparaison entre 2013 et 2020 montre la permanence et la prédominance des fonctions d'accueil et de gestion des collections, mais aussi les mutations en cours (voir figure 8). En proportion, ce sont les ressources allouées aux archives

⁴⁶ Schéma tiré de ESCLANGON, Marianne et MUSITELLI, François. *Les bibliothèques universitaires - État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°14* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, avril 2021. [Consulté le 23 novembre 2021]. Disponible à l'adresse : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eestr/FR/T618/les_bibliotheques_universitaires/.

⁴⁷ CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013, p. 33. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

⁴⁸ L'émergence et le développement des fonctions de communication en bibliothèque universitaire depuis le début des années 2010 ont été analysés par Raphaëlle Bats dans BATS, Raphaëlle. *Légitimités de la communication en bibliothèque universitaire*. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 289-304. [Consulté le 10 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI 10.3917/elec.cava.2015.01.0289.

⁴⁹ C'est ce que constatent les auteurs de l'état de l'ESRI : « La part de la formation des utilisateurs, des services aux chercheurs, de la communication, de l'action culturelle, s'accroît dans le temps de travail des personnels des bibliothèques pour mieux accompagner les publics desservis. » ESCLANGON, Marianne et MUSITELLI, François. *Les bibliothèques universitaires - État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°14* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, avril 2021. [Consulté le 23 novembre 2021]. Disponible à l'adresse : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eestr/FR/T618/les_bibliotheques_universitaires/.

ouvertes et institutionnelles (+188 %), les activités d'édition (+131 %), et la formation des usagers (+65 %) qui font l'objet des augmentations les plus fortes. En volume d'effectifs, ce sont les fonctions support d'encadrement, pilotage et gestion de projet qui connaissent la progression la plus importante (près de 200 ETP supplémentaires).

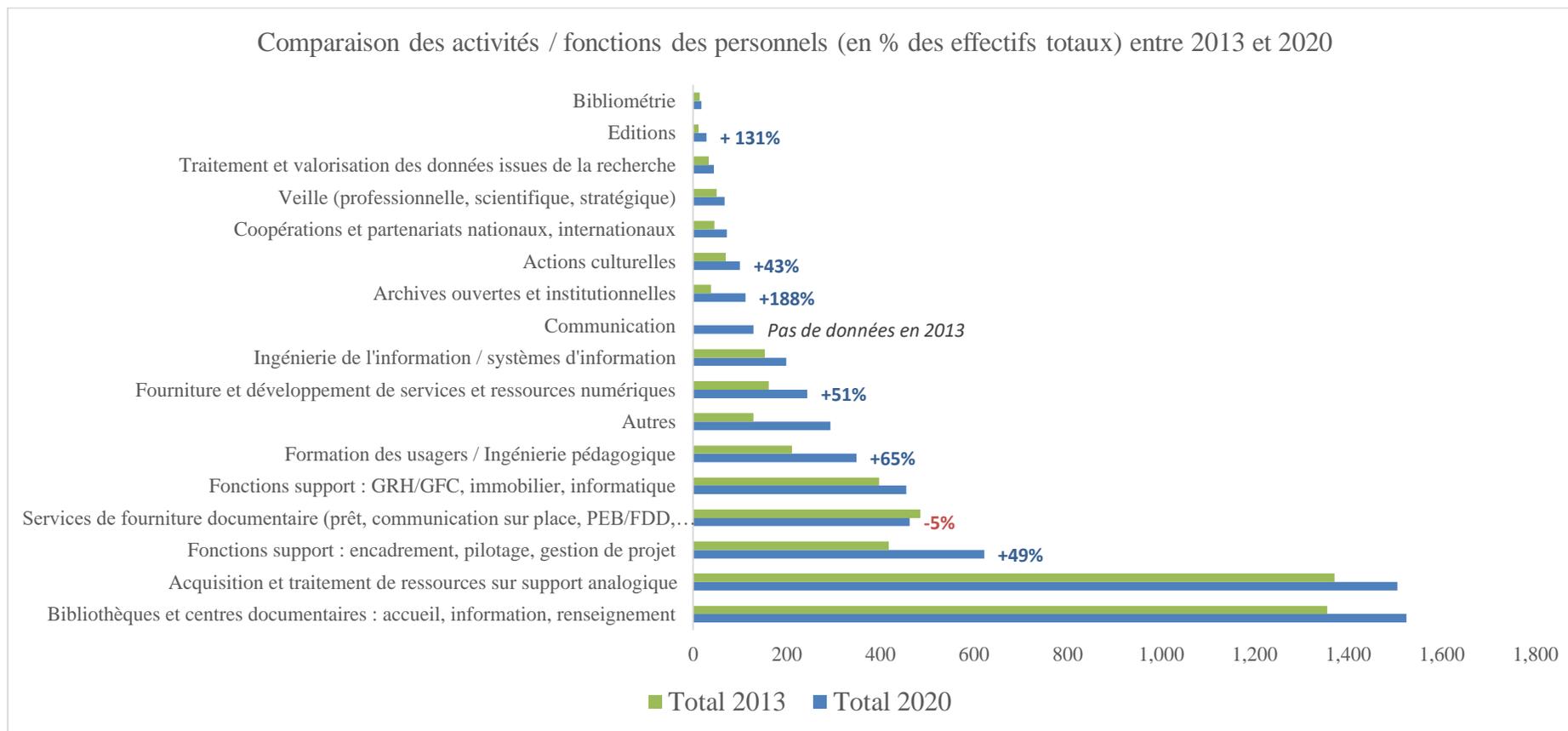


Figure 8 : comparaison des activités / fonctions des personnels (en % des effectifs totaux) entre 2013 et 2020⁵⁰

⁵⁰ Données extraites de l'enquête statistique annuelle du MESRI sur les services de documentation de l'enseignement supérieur (ESGBU).

Un glissement des missions de catégorie en catégorie ?

En 2017, s'interrogeant sur l'avenir du corps des bibliothécaires assistants spécialisés dans un contexte de réduction de la part du catalogage et du signalement dans leurs activités, Philippe Marcerou prend position pour une évolution structurelle de leurs missions :

Que la part du catalogage et du signalement se réduise graduellement au profit d'initiatives collectives centralisées ou partagées ne signifie pas la disparition du corps des bibliothécaires assistants spécialisés ; il ne faudrait pas non plus que ce corps soit cantonné à des fonctions techniques, même renouvelées à la faveur du mouvement dit de « transition bibliographique ». Le basculement graduel du centre de gravité des métiers des bibliothèques des collections vers le public appelle un glissement de fonctions.⁵¹

Ce « glissement » est en réalité double : si le glissement de fonctions est probablement le premier et le plus ancien, on assiste aussi à un glissement de responsabilités de catégorie en catégorie. Au fur et à mesure que les missions des SCD évoluent, les agents de catégorie A évoluent vers des missions nouvelles et, dans le même temps, transfèrent certaines de leurs responsabilités aux agents de catégorie B voire C. Les transferts les plus emblématiques concernent d'abord les activités de catalogage : les bibliothécaires assistants reprennent des responsabilités transversales exercées initialement par les conservateurs ou bibliothécaires⁵², suivis par les magasiniers, qui investissent aussi ce domaine⁵³. En 2013, les personnels de catégorie A (conservateurs et bibliothécaires) participent encore aux acquisitions presque à parts égales avec les catégories B.

L'explosion des besoins en coordination

Les effets modérés des regroupements d'universités sur les organigrammes des SCD

S'il est vrai que des réorganisations de bibliothèques universitaires ont pu avoir lieu en dehors du contexte des fusions d'universités⁵⁴, ces processus s'inscrivent dans un contexte de changements législatifs et réglementaires

⁵¹ Philippe Marcerou, « Nouvelles fonctions, nouveaux statuts ? Les évolutions possibles/nécessaires », in MARCEROU-RAMEL, Nathalie. *Les métiers des bibliothèques*. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 2017. [Consulté le 22 février 2022]. ISBN 978-2-7654-1526-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/les-metiers-des-bibliotheques--9782765415268.htm>.

⁵² Cela concerne principalement les tâches de coordination avec l'ABES (coordinateur Sudoc, correspondant catalogage, coordinateur autorités), mais aussi celles internes à un établissement (coordination bibliographique). CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013, p. 35. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

⁵³ BRACCO, Laetitia. *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2019, p. 53-54. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68898-le-metier-de-magasinier-en-bibliotheque-universitaire-disparition-ou-evolution.pdf>.

⁵⁴ On peut citer notamment le cas du SCD de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, dont la réorganisation a été menée dès 2007 à l'initiative de son directeur, Christophe Péralès. Voir le récit de cette expérience dans PÉRALES, Christophe. *Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres*. Dans : *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 12 décembre 2018, p. 49-57. [Consulté le 7 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/3665>.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

importants pour les universités, qui débute avec le vote de la loi libertés et responsabilités des universités (LRU)⁵⁵ en 2007 et « accorde aux universités une plus large maîtrise de leurs moyens budgétaires et surtout humains, en leur transférant notamment la pleine gestion des traitements et salaires des personnels qui leur sont affectés »⁵⁶. Les universités sont incitées à se regrouper pour former de grands pôles par le biais des lois de 2006⁵⁷ (qui introduit les pôles de recherche et d'enseignement supérieur - PRES), puis de 2013⁵⁸ (qui crée les communautés d'universités et d'établissements - COMUE). Dans certains cas, ces dispositifs aboutissent à la fusion des universités d'un même site⁵⁹.

En 2015, un rapport de l'IGB dresse un premier bilan de ces fusions sur les bibliothèques universitaires, et plus spécifiquement sur la documentation. Il constate, pour quatre sites ayant déjà opéré des fusions (Aix-Marseille, Bordeaux, Lorraine et Strasbourg), qu'en matière d'organigramme, ces rapprochements ont surtout eu pour impact le développement des « fonctions transversales (parfois dans le cadre d'une organisation matricielle croisant responsabilités transversales et sectorielles) »⁶⁰. Parmi ces sites, deux ont opté pour des organisations transversales : en Lorraine, pas moins de 10 missions transversales ont été définies⁶¹, tandis qu'à Strasbourg deux départements transversaux, deux départements support et deux missions sont créés⁶². Toutefois, ces changements, s'ils sont notables, semblent avoir, dans un premier temps, peu d'effet sur la structure des emplois dans les quatre établissements étudiés, et le rapport de 2015 rappelle que « la fusion est donc un

⁵⁵ LOI n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (1) [en ligne]. 10 août 2007. [Consulté le 26 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000824315>.

⁵⁶ MARTINEZ, Marc. Les bibliothèques dans l'université : l'adaptation à l'environnement post-LRU. Dans : *Bibliothèques universitaires: nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 2015, p. 53. [Consulté le 16 août 2021]. ISBN 978-2-7654-1469-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/bibliotheques-universitaires-nouveaux-horizons--9782765414698.htm>.

⁵⁷ LOI n° 2006-450 du 18 avril 2006 de programme pour la recherche (1). [en ligne]. 18 avril 2006. [Consulté le 26 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000426953/>.

⁵⁸ LOI n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (1) [en ligne]. 22 juillet 2013. [Consulté le 26 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000027735009/>.

⁵⁹ Marc Martinez mentionne notamment les exemples de Strasbourg, de la Lorraine, d'Aix-Marseille, ou encore de Bordeaux et Montpellier (fusions partielles). Voir MARTINEZ, Marc. Les bibliothèques dans l'université : l'adaptation à l'environnement post-LRU. Dans : *Bibliothèques universitaires: nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 2015, p. 53. [Consulté le 16 août 2021]. ISBN 978-2-7654-1469-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/bibliotheques-universitaires-nouveaux-horizons--9782765414698.htm>.

⁶⁰ CARBONE, Pierre. *Les fusions d'universités et la documentation* [en ligne]. Rapport n°2015-0031. Paris : Inspection générale des Bibliothèques, mai 2015, p. 40. [Consulté le 5 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2015/72/0/Les_fusions_d_universites_et_la_documentation_201506018_444720.pdf.

⁶¹ Celles-ci sont les suivantes : formation des usagers, services aux publics, formation des personnels, aide au pilotage, politique documentaire, communication, bâtiments et développement durable, animation culturelle, ressources humaines, bibliothèques associées. CARBONE, Pierre. *Les fusions d'universités et la documentation* [en ligne]. Rapport n°2015-0031. Paris : Inspection générale des Bibliothèques, mai 2015, p. 16. [Consulté le 5 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2015/72/0/Les_fusions_d_universites_et_la_documentation_201506018_444720.pdf.

⁶² Les départements transversaux concernent les collections et services aux publics, les départements support les affaires générales et pilotage et système d'information documentaire, et les missions la communication et les bâtiments. CARBONE, Pierre. *Les fusions d'universités et la documentation* [en ligne]. Rapport n°2015-0031. Paris : Inspection générale des Bibliothèques, mai 2015, p. 17. [Consulté le 5 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2015/72/0/Les_fusions_d_universites_et_la_documentation_201506018_444720.pdf.

processus long, qui se poursuit au-delà de la mise en place des nouvelles structures »⁶³.

Peut-être peut-on voir un début d'explication dans ces changements lents, comme l'analyse Nathalie Clot, dans le fait que « ces refontes d'organigrammes n'apportent, bien souvent, que des changements superficiels et ne touchent qu'à la dimension structurelle hiérarchique sans remettre réellement en cause les logiques relationnelles existantes, les jeux de pouvoir, l'adéquation grade/fonction, les circuits de prise de décision et de circulation d'informations, les règles en matière de résolution de conflits et d'attribution de rôles nouveaux au fil du temps, une fois l'heure H de la réorg passée »⁶⁴.

Des besoins croissants en gestion de projets

L'impulsion d'une « dynamique de projet » dans les bibliothèques universitaires signifie la mise en place d'organisations animées par de nouvelles logiques de travail. Développé dès les années 1980 d'abord dans le secteur privé, le management par projet a gagné, à partir des années 2010, le secteur public. À partir du début des années 2010, la démarche projet est d'abord introduite au sein des bibliothèques publiques, dans le cadre de la mise en œuvre des premiers projets culturel, scientifique, éducatif et social (PCSES)⁶⁵. À la même époque, en bibliothèque, le passage à une logique de projets est reconnu comme nécessaire par la profession, et vu comme un moyen de « répondre efficacement aux mutations dans un domaine soumis à la pression des évolutions des contenus, des supports ou des techniques »⁶⁶. Sophie Danis souligne le glissement induit par la mise en place de cette démarche, notamment sur les fonctions d'encadrement : « En somme, le mode projet dessine une structure parallèle à la hiérarchie des statuts et se superpose à l'organigramme "officiel" tel que consigné dans les fiches de poste de chacun »⁶⁷.

Dans les bibliothèques universitaires, les organigrammes favorisent de plus en plus la gestion de projets en adoptant des organisations matricielles, « intégrant le suivi de projets, des projets nombreux et conduits de manière transversale par rapport aux départements ou services »⁶⁸. Il faut toutefois souligner, comme le

⁶³ CARBONE, Pierre. *Les fusions d'universités et la documentation* [en ligne]. Rapport n°2015-0031. Paris : Inspection générale des Bibliothèques, mai 2015, p. 42. [Consulté le 5 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2015/72/0/Les_fusions_d_universites_et_la_documentation_201506018_444720.pdf.

⁶⁴ CLOT, Nathalie. Libérer les compétences : les bibliothèques peuvent-elles redessiner leur organisation ? *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2017, n° 13, p. 2. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0072-009>.

⁶⁵ MOREL, Anne. *PSC / PCSES : pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2016, p. 79. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65765-psc-pces-pour-une-diffusion-de-la-demarche-projet-en-bibliotheque.pdf>.

⁶⁶ ALIX, Yves. *Le métier de bibliothécaire*. 12e édition. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 2010, p. 433. ISBN 978-2-7654-0977-9. 025.

⁶⁷ DANIS, Sophie. Fonctionner en mode projet pour tous les personnels. Dans : PÉRALES, Christophe (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque : Vers des organisations apprenantes* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 12 décembre 2018, p. 22. [Consulté le 9 janvier 2022]. ISBN 978-2-37546-067-2. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/3720>.

⁶⁸ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Nouvelles compétences et organisations des bibliothèques. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 17. [Consulté le 7 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI 10.3917/elec.cava.2015.01.0233.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

remarque Nathalie Marcerou-Ramel⁶⁹, que ce mouvement de décloisonnement n'est pas généralisé et que ces nouvelles structures cohabitent encore avec des modèles dits traditionnels⁷⁰.

Si les professionnels s'accordent à penser que l'avènement de ce type de démarche prend du temps⁷¹, la tendance pousse les organismes publics à son adoption. Un rapport de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) incite les cadres à s'en emparer et à « diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique »⁷². Au sein des administrations centrales, les directeurs sont incités à s'orienter vers une « administration de projet »⁷³, reconnue comme une priorité de la réforme administrative voulue par le plan « Action publique 2022 »⁷⁴. En bibliothèque, l'intérêt pour les modes de gestion de projet ouvre même de nouvelles perspectives méthodologiques, comme le montre Anaïs Scalla dans son mémoire sur les méthodes agiles en bibliothèque : « Au sein des directions de ces établissements, la notoriété des concepts d'agilité, de méthodes agiles, ainsi que celle d'autres pratiques collaboratives comme le management visuel ou le *design thinking*, progressent rapidement et attirent de plus en plus d'intérêt, voire d'envies d'expérimentation »⁷⁵.

L'essor de l'encadrement fonctionnel

La mise en place de la démarche projet favorise le développement du management transversal, qui a pu être considéré comme « la principale innovation organisationnelle de ces dernières années, avec l'émergence de nouvelles activités

⁶⁹ Nathalie Marcerou-Ramel s'appuie notamment sur une analyse de 30 organigrammes d'établissements en 2017 et sur les résultats d'une enquête de l'ADBU réalisée en 2012 auprès de plus de 40 établissements sur l'évolution fonctionnelle des équipes des bibliothèques des universités. ADBU - COMMISSION ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES et ASC CONSEIL FORMATION. *Synthèse Enquête ADBU 2012 sur l'évolution fonctionnelle des équipes dans les bibliothèques des universités* [en ligne]. 2012. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/64602-synthese-enquete-adbu-2012-sur-l-evolution-fonctionnelle-des-equipes-dans-les-bibliotheques-des-universites>.

⁷⁰ « Elles tentent de concilier des modèles traditionnels, qui ont fait leurs preuves et permettent de faire fonctionner la bibliothèque physique, et des éléments de décloisonnement (services supports, missions stratégiques, gestion de projets transversaux) qui introduisent de la souplesse dans le cadre hiérarchique, mettent en avant de nouvelles compétences individuelles et fédèrent les compétences collectives nécessaires à la réussite de projets novateurs. » MARCEROU-RAMEL, Nathalie. *Nouvelles compétences et organisations des bibliothèques*. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 25. [Consulté le 7 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI 10.3917/elec.cava.2015.01.0233.

⁷¹ « Il est donc probable que le renforcement de la transversalité dans le fonctionnement des bibliothèques à la faveur des réorganisations, bien que ses origines soient déjà anciennes, constitue une tendance plutôt récente, et que la propagation de ce modèle soit assez rapide. » ALMIMOFF, Nicolas. *Les structures organisationnelles en bibliothèque : étude des processus de réorganisation* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2020, p. 33. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69651-les-structures-organisationnelles-en-bibliotheque-etude-des-processus-de-reorganisation.pdf>.

⁷² DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique* [en ligne]. Paris : ministère de l'Action et des Comptes publics, 2019. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/guide_diffuser_culture_mode_projet_dans_FP.pdf.

⁷³ KERLÉO, Jean-François. L'administration de projet : pérenniser le provisoire et l'agilité dans les structures publiques. *Revue française d'administration publique* [en ligne]. 2020, Vol. 175, n° 3, p. 721-734. [Consulté le 7 janvier 2022]. DOI 10.3917/rfap.175.0721.

⁷⁴ Action Publique 2022 : pour une transformation du service public. Dans : *Gouvernement.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 10 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public>.

⁷⁵ SCALLA, Anaïs. *Les méthodes agiles en bibliothèque* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018, p. 71. [Consulté le 12 avril 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68130-les-methodes-agiles-en-bibliotheque.pdf>.

et la mutualisation des moyens et des compétences »⁷⁶. De plus en plus d'encadrants exercent des responsabilités fonctionnelles, souvent conjointement avec une responsabilité hiérarchique, et « apparaissent de plus en plus, et simultanément, comme des chefs de service et des chargés de projet »⁷⁷. Ces dernières années, ces évolutions ont pu être renforcées par les fusions d'universités, qui ont eu pour effet de concentrer les responsabilités hiérarchiques entre les mains d'un plus petit nombre de cadres, laissant un certain nombre de cadres face à de nouvelles missions : « Des directeurs ne le sont plus, des responsables de département peuvent ne plus l'être, les responsabilités peuvent changer pour l'ensemble des cadres »⁷⁸.

C'est dans ce contexte marqué par la diversification des missions des structures documentaires et par une généralisation des fonctions de coordination que les agents de catégorie B évoluent vers de nouvelles missions, parmi lesquelles figure l'encadrement fonctionnel et hiérarchique. Les conditions dans lesquelles cette évolution se produit sont déterminantes : en effet, si l'encadrement est une fonction prévue dans les statuts des trois catégories de la filière bibliothèques, dans les faits, ce sont en grande majorité les agents de catégorie A qui l'exercent, et ce transfert de responsabilités s'effectue donc de manière graduelle, et très progressive. Une brève analyse des textes officiels (statuts, rapports de jury de concours) et de la manière dont l'encadrement intermédiaire est généralement abordé par les professionnels des bibliothèques permet de le comprendre.

⁷⁶ MÜLLER, Joëlle et DUPLESSIS, Noëlla. 4. Comment monter des projets sur une base collaborative ? Dans : *Manager une équipe en bibliothèque* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2014, p. 48. [Consulté le 9 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1453-7. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/manager-une-equipe-en-bibliotheque--9782765414537-page-153.htm>.

⁷⁷ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Nouvelles compétences et organisations des bibliothèques. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 17. [Consulté le 7 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI 10.3917/elec.cava.2015.01.0233.

⁷⁸ CARBONE, Pierre. *Les fusions d'universités et la documentation* [en ligne]. Rapport n°2015-0031. Paris : Inspection générale des Bibliothèques, mai 2015, p. 40. [Consulté le 5 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2015/72/0/Les_fusions_d_universites_et_la_documentation_201506018_444720.pdf.

2. L'ENCADREMENT EXERCE PAR LES AGENTS DE CATEGORIE B : SITUATION ET ATTENDUS

Toutes les catégories sont concernées

L'encadrement dans les statuts des trois catégories

Étudier les fonctions d'encadrement exercées par des agents de catégorie B implique de s'intéresser aussi à celles des agents de catégorie A et C. En 2000, Dominique Lahary, dans un article analysant les textes statutaires des personnels de bibliothèques et leurs usages, constate que « l'autorité est le principe le plus élémentaire de justification des hiérarchies. Les statuts des bibliothécaires se présentent à cet égard comme un emboîtement de poupées gigognes, seuls le corps et le cadre d'emploi inférieur étant dépourvus de ces attributs, qui se nomment *direction, encadrement, coordination, contrôle hiérarchique et technique* »⁷⁹.

L'analyse des termes utilisés dans les statuts pour décrire le panel des fonctions d'encadrement de chacune des catégories est en cela révélatrice. Parmi les agents de catégorie A, les « fonctions de direction »⁸⁰ sont mentionnées uniquement pour les conservateurs, et le texte stipule qu'outre ces fonctions-là, ces derniers peuvent aussi exercer « des fonctions d'encadrement et de coordination »⁸¹, introduisant la notion de management transversal. Pour les bibliothécaires, il est question de « tâches d'encadrement »⁸², laissant supposer un niveau de responsabilités et un périmètre d'action moindres. Quant aux ingénieurs de recherche et d'étude, tous deux sont en capacité d'assumer « des responsabilités d'encadrement, principalement à l'égard de personnels techniques »⁸³. Les assistants ingénieurs semblent avoir des responsabilités moins étendues car le texte indique qu'ils « peuvent participer à l'encadrement »⁸⁴.

Les agents de catégorie B de la filière des bibliothèques, les bibliothécaires assistants spécialisés, « ont vocation à encadrer les personnels chargés du

⁷⁹ Dominique Lahary, « Sous le statut, l'idéologie ? Les textes statutaires et leurs usages », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, n° 1 (2000): 50-61.

⁸⁰ Article 1, *Décret n°92-26 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des conservateurs des bibliothèques et du corps des conservateurs généraux des bibliothèques* [en ligne]. 9 janvier 1992. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006078555/>.

⁸¹ Article 3, *Décret n°92-26 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des conservateurs des bibliothèques et du corps des conservateurs généraux des bibliothèques* [en ligne]. 9 janvier 1992. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006078555/>.

⁸² Article 2, *Décret n°92-29 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des bibliothécaires* [en ligne]. 9 janvier 1992. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000539406/>.

⁸³ Articles 11 et 24, *Décret n°85-1534 du 31 décembre 1985 fixant les dispositions statutaires applicables aux ingénieurs et aux personnels techniques et administratifs de recherche et de formation du ministère chargé de l'enseignement supérieur*. [en ligne]. 31 décembre 1985. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000337269/>.

⁸⁴ Article 33, *Décret n°85-1534 du 31 décembre 1985 fixant les dispositions statutaires applicables aux ingénieurs et aux personnels techniques et administratifs de recherche et de formation du ministère chargé de l'enseignement supérieur*. [en ligne]. 31 décembre 1985. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000337269/>.

magasinage »⁸⁵, c'est-à-dire des agents de catégorie C. Les techniciens de recherche et de formation, quant à eux, semblent disposer de responsabilités plus larges, avec des différences selon le grade : les agents titulaires du grade de classe normale « peuvent être chargés de l'encadrement et de l'animation d'une équipe », tandis que ceux titulaires du grade de classe supérieure et exceptionnelle « peuvent être investis de responsabilités particulières d'encadrement et de coordination d'une ou plusieurs équipes »⁸⁶.

Parmi les agents de catégorie C, les magasiniers principaux « et, à titre exceptionnel, les magasiniers, peuvent être responsables d'une équipe de magasiniers ». À la différence des autres statuts, le texte intègre une description du type de fonctions d'encadrement qu'ils peuvent exercer : « Ils organisent le travail de l'équipe ; ils participent à l'exécution des tâches qui sont confiées aux membres de l'équipe et en suivent la réalisation »⁸⁷. Finalement, les adjoints techniques de recherche et de formation sont les seuls, parmi les agents issus des filières bibliothèques et ITRF, à ne pas avoir de missions d'encadrement explicitement prévues dans leur statut⁸⁸.

Les agents de catégorie A, encadrants « naturels » ?

Il apparaît donc que les fonctions d'encadrement ne sont pas l'apanage des agents de catégorie A et que toutes les catégories sont concernées par ce type de fonctions, même si les niveaux de responsabilités se précisent à mesure qu'on avance dans la hiérarchie. Mais alors, si ces fonctions sont ainsi réparties, pourquoi les agents de catégorie A sont-ils souvent considérés comme les seuls encadrants légitimes ? En l'absence d'études récentes et détaillées sur cette question, la réponse n'est pas simple. Les rapports de l'IGB offrent toutefois de précieux indices car ils s'appuient la plupart du temps sur des enquêtes *in situ*⁸⁹.

Les agents de catégorie A sont souvent les seuls cités dans les études sur le management en bibliothèque. En 2014, Bertrand Calenge identifie deux types de management, le stratégique et l'intermédiaire, sans mentionner les agents de

⁸⁵ Article 3, *Décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés* [en ligne]. 21 septembre 2011. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024580517/>.

⁸⁶ Article 41, *Décret n°85-1534 du 31 décembre 1985 fixant les dispositions statutaires applicables aux ingénieurs et aux personnels techniques et administratifs de recherche et de formation du ministère chargé de l'enseignement supérieur*. [en ligne]. 31 décembre 1985. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000337269/>.

⁸⁷ Article 3, *Décret n°88-646 du 6 mai 1988 relatif aux dispositions statutaires applicables au corps des magasiniers des bibliothèques* [en ligne]. 6 mai 1988. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000693095/>.

⁸⁸ Article 50, *Décret n°85-1534 du 31 décembre 1985 fixant les dispositions statutaires applicables aux ingénieurs et aux personnels techniques et administratifs de recherche et de formation du ministère chargé de l'enseignement supérieur*. [en ligne]. 31 décembre 1985. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000337269/>.

⁸⁹ Voir notamment les rapports suivants : CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf ; CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques* [en ligne]. Rapport n°2017-A04. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale des bibliothèques, inspection générale de l'Administration de l'éducation nationale et de la recherche, 9 mars 2018. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-IGAENR-IGB-2017-061-Parcours-carrieres-conservateurs-bibliotheques_862391.pdf.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

catégorie B, partant du principe que les conservateurs sont en charge du premier et les bibliothécaires du second⁹⁰. C'est aussi ce que remarquent les auteurs du rapport portant sur la carrière des conservateurs en 2017, lorsqu'ils soulignent qu'« il convient donc de mieux prendre en compte dans les organisations les différences entre les fonctions de pilotage stratégique interne et externe – qui sont celles des conservateurs – et celles de pilotage opérationnel – qui sont celles des bibliothécaires »⁹¹. Invités à identifier leurs différences d'avec les bibliothécaires, « beaucoup [de conservateurs interrogés] affirment qu'il n'existe pas de vraie différence, si ce n'est dans les responsabilités d'encadrement qui relèvent plutôt des conservateurs »⁹².

Pourtant, conservateurs et bibliothécaires cherchent de plus en plus à faire évoluer leur style de management en déléguant davantage, dans un contexte de réduction de moyens et d'effectifs, même si la démarche n'est pas évidente « dans un environnement professionnel marqué par une culture managériale traditionnellement très paternaliste et fortement encadré par des textes statutaires inadaptés aux évolutions en cours »⁹³.

Les catégories B, des cadres-relais ?

Dès 2013, une enquête de l'IGB auprès de bibliothèques universitaires montre que les fonctions d'encadrement ne sont pas toutes entre les mains des agents de catégorie A : « Les fonctions de management et d'encadrement apparaissent dans 9,7 % des profils (325), surtout en A (194 profils), mais aussi en B (84 profils) et en C (47 profils) »⁹⁴. Comme le souligne ce rapport, les agents de catégorie B sont le plus souvent responsable d'un site ou d'une équipe de magasiniers, dans un encadrement qui est parfois « assuré en tant qu'adjoint ou qualifié de “fonctionnel” ». L'agent de catégorie B est rarement celui qui élabore les fiches de postes, qui participe au recrutement et conduit les entretiens professionnels ». Il n'est donc pas rare qu'ils ne participent qu'à certaines des tâches telles que l'animation et l'organisation des activités de l'équipe, ou qu'ils n'encadrent que certaines catégories de personnels : « Cette participation au management prend la forme de

⁹⁰ CALENGE, Bertrand. Formation au management des équipes : une problématique complexe. Dans : *Manager une équipe en bibliothèque* [en ligne]. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2014, p. 23-31. [Consulté le 9 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1453-7. DOI 10.3917/elec.hecq.2014.01.0023.

⁹¹ CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques* [en ligne]. Rapport n°2017-A04. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale des bibliothèques, inspection générale de l'Administration de l'éducation nationale et de la recherche, 9 mars 2018, p. 23. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-IGAENR-IGB-2017-061-Parcours-carrieres-conservateurs-bibliotheques_862391.pdf.

⁹² CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques* [en ligne]. Rapport n°2017-A04. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale des bibliothèques, inspection générale de l'Administration de l'éducation nationale et de la recherche, 9 mars 2018, p. 23. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-IGAENR-IGB-2017-061-Parcours-carrieres-conservateurs-bibliotheques_862391.pdf.

⁹³ HECQUARD, Françoise. *Manager une équipe en bibliothèque*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2014, p. 4. [Consulté le 12 avril 2021]. ISBN 978-2-7654-1453-7. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/manager-une-equipe-en-bibliotheque--9782765414537.htm>.

⁹⁴ CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013, p. 36. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

l'organisation du travail d'une équipe et de la gestion du planning, ou d'un encadrement de personnels non statutaires (moniteurs, vacataires, contractuels) »⁹⁵.

Spécificités de l'encadrement exercé par les agents de catégorie B

Principaux domaines d'activité

En 2013, les bibliothécaires assistants spécialisés se répartissent encore majoritairement entre les services aux publics - missions d'accueil et d'orientation des lecteurs et gestion du prêt entre bibliothèques - et la politique et le traitement documentaires - participation aux fonctions d'acquisition et maîtrise des activités de catalogage⁹⁶. Quant aux acquisitions, elles sont encore partagées entre les deux catégories, A et B : « Les acquisitions (...) mobilisent d'abord la catégorie B (84 profils), la catégorie A apparaissant pour 69 profils (37 conservateurs, 29 bibliothécaires) »⁹⁷.

Depuis 2013, le panel de leurs activités s'est élargi, comme le révèlent les attentes exprimées dans les rapports de jury du concours. Si leurs principales activités « sont celles habituellement exercées par les bibliothécaires assistants spécialisés : traitement et conservation des collections (papier et ressources électroniques), encadrement d'équipe (magasiniers, moniteurs), services aux publics (renseignements, formation des usagers), etc. »⁹⁸, de nouvelles missions sont apparues, autour des « services aux chercheurs proposés par les BU (identité numérique, gestion des données de la recherche...) »⁹⁹. Les candidats au concours de classe supérieure sont destinés à exercer des missions nécessitant de « solides connaissances en matière de catalogage – et en particulier de la transition bibliographique en cours »¹⁰⁰. En plus du traitement documentaire, les candidats au

⁹⁵ CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013, p. 36. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

⁹⁶ CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013, p. 34-35. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

⁹⁷ CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, et al. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013, p. 33. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf.

⁹⁸ DUQUENNE, Isabelle et MARCEROU, Philippe. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale - Session 2021. Rapport de jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2021, p. 28. [Consulté le 11 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-Jury-Concours-recrutement-bibliothecaires-assistants-specialises-classe-normale-session-2021_1417556.pdf.

⁹⁹ DUQUENNE, Isabelle et MARCEROU, Philippe. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale - Session 2021. Rapport de jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2021, p. 26. [Consulté le 11 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-Jury-Concours-recrutement-bibliothecaires-assistants-specialises-classe-normale-session-2021_1417556.pdf.

¹⁰⁰ DUQUENNE, Isabelle, CAUDRON, Olivier, JASLIER, Emmanuel, et al. *Concours de recrutement des bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure - Session 2020. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

concours interne sont susceptibles d'exercer d'autres missions relevant « de l'accompagnement des chercheurs, de la formation des usagers ou encore de l'action culturelle, sans oublier les questions liées à l'encadrement hiérarchique d'une équipe »¹⁰¹. Les missions possibles s'avèrent aussi variées pour les candidats aux examens professionnels¹⁰².

Les attentes des jurys de concours en matière d'encadrement

En 2011, lors de la fusion des statuts, les assistants de bibliothèque de classe normale, qui avaient hérité, en 2001, des missions d'encadrement des inspecteurs de magasinage, ont été intégrés dans le grade de la classe normale¹⁰³, ce qui explique peut-être pourquoi l'encadrement est encore souvent considéré comme une prérogative du premier grade. Cette conception des grades se reflète dans les rapports de jury, qui ne mentionnent pas l'encadrement dans les rapports du concours externe de classe supérieure, alors qu'il est systématiquement cité dans ceux de tous les autres concours.

En 2021, le jury du concours de classe normale, regrette, comme chaque année depuis la première organisation du concours en 2013, que lors de l'épreuve de mise en situation professionnelle les candidats aux concours externes et internes « ne réalisent pas que les missions d'un bibliothécaire assistant spécialisé comprennent des tâches d'encadrement intermédiaire »¹⁰⁴. Pour le concours interne de classe supérieure, l'encadrement hiérarchique n'apparaît dans les rapports qu'après 2015. Avant cette date, il est simplement fait mention d'une « éventuelle évolution que pourrait connaître leur carrière en cas de réussite au concours (changement d'affectation, nature du poste, appétence pour tel ou tel type de mission...) »¹⁰⁵, sans

l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2020, p. 18. [Consulté le 18 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_jury_concours_recrutement_bibliothecaires_assistants_specialises_session_2020_1350193.pdf.

¹⁰¹ DUQUENNE, Isabelle, CAUDRON, Olivier, JASLIER, Emmanuel, et al. *Concours de recrutement des bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure - Session 2020. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2020, p. 26. [Consulté le 18 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_jury_concours_recrutement_bibliothecaires_assistants_specialises_session_2020_1350193.pdf.

¹⁰² CAUDRON, Olivier et GRANDET, Odile. *Examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaire assistant spécialisé de classe supérieure et de classe exceptionnelle - Session 2021. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2021, p. 22. [Consulté le 18 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-jury-bibliothecaire_session-2021_1413573.pdf.

¹⁰³ Article 22. *Décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés* [en ligne]. 21 septembre 2011. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024580517/>.

¹⁰⁴ DUQUENNE, Isabelle et MARCEROU, Philippe. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale - Session 2021. Rapport de jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2021, p. 21. [Consulté le 11 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-Jury-Concours-recrutement-bibliothecaires-assistants-specialises-classe-normale-session-2021_1417556.pdf.

¹⁰⁵ GROGNET, Thierry, CREPPY, Rachel et LAMY, Jean-Philippe. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure - Session 2015. Rapport de jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2015, p. 27. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2015/41/2/Rapport_jury_concours_BAS_CS_2015_17-08-2015_455412.pdf.

préciser quelles pourraient être ces nouvelles missions. La situation évolue à partir de 2018, date à laquelle le jury rappelle « qu'un agent B+ peut être amené à encadrer une équipe d'agents et qu'à ce titre il doit connaître, au moins dans leurs grandes lignes, les questions relatives aux progressions de carrière ou aux statuts »¹⁰⁶. En 2020, l'encadrement semble prendre une place un peu plus importante : « Les candidats au concours ne doivent pas négliger le fait que les bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure sont désormais très régulièrement en situation d'encadrement et que savoir se positionner en tant que supérieur hiérarchique est un prérequis »¹⁰⁷.

Les agents de catégorie B, comme ceux de catégorie C, sont donc susceptibles d'encadrer des catégories de personnels spécifiques (magasiniers, moniteurs étudiants), dans des domaines plutôt ciblés (services aux publics, formation des usagers, conservation, magasinage). Pour décrire le type d'encadrement qu'ils exercent, le terme d'« encadrement intermédiaire » est souvent utilisé. Pourtant, sa définition n'est pas aisée car ses contours sont flous.

L'encadrement intermédiaire, une notion aux contours flous

En 2021, dans un numéro intégralement consacré aux « Managers de proximité » des entreprises, la revue *Sociologies pratiques* relève le « caractère flou et insaisissable de cette fonction ». S'appuyant notamment sur les travaux de Luc Boltanski¹⁰⁸ et Paul Bouffartigue, et Charles Gadéa¹⁰⁹, les auteurs soulignent le caractère non homogène de ces professionnels : « Encadrants mais pas nécessairement cadres, relevant de catégories aussi hétérogènes que les agents de maîtrise, les chefs de service, les adjoints, les techniciens, voire les employés et les ouvriers qualifiés, ils échappent aux classements statutaires et aux catégorisations statistiques »¹¹⁰.

C'est finalement cet aspect « entre-deux » qui les caractérise le mieux : « On ne sait pas réellement qui sont les managers intermédiaires mais on sait qu'ils ne sont pas. En effet, ces définitions soulignent toutes qu'ils ne sont ni des stratèges ni des opérationnels, mais qu'ils occupent une position d'entre deux »¹¹¹. En l'absence

¹⁰⁶ DUQUENNE, Isabelle, CAUDRON, Olivier, JASLIER, Emmanuel, et al. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure. Fonction publique d'État Concours externe – Concours interne - Session 2018. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2018, p. 26. [Consulté le 19 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_jury_concours_BIBAS_CS_2018_982410.pdf.

¹⁰⁷ DUQUENNE, Isabelle, CAUDRON, Olivier, JASLIER, Emmanuel, et al. *Concours de recrutement des bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure - Session 2020. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2020, p. 27. [Consulté le 18 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_jury_concours_recrutement_bibliothecaires_assistants_specialises_session_2020_1350193.pdf.

¹⁰⁸ BOLTANSKI, Luc. *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris : Les éditions de Minuit, 1982.

¹⁰⁹ BOUFFARTIGUE, Paul et GADÉA, Charles. *Sociologie des cadres*. Paris : La Découverte, 2000. [Consulté le 11 janvier 2022]. ISBN 978-2-7071-3179-9. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/sociologie-des-cadres--9782707131799.htm>.

¹¹⁰ BENEDETTO-MEYER, Marie, HUGOT, Nathalie et UGHETTO, Pascal. Connaître et reconnaître le travail des managers de proximité. *Sociologies pratiques* [en ligne]. 2021, Vol. 42, n° 1, p. 4. [Consulté le 11 janvier 2022]. DOI 10.3917/sopr.042.0001.

¹¹¹ ARNAUD, Nicolas, BARDON, Thibaut et LETIERCE, Clara. Chapitre 3. Le rôle des managers intermédiaires. Dans : *Les innovations managériales, entre mythes et réalité : Donner du sens à la transformation* [en ligne]. Paris : Dunod,

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

d'une définition qui pourrait être établie *a priori*, une description peut être saisie par le biais de leurs activités, qui se caractérisent principalement par un positionnement au plus près des salariés, « dans un rôle de gestionnaire d'équipe en première ligne »¹¹².

Dans la fonction publique, et plus spécifiquement dans les bibliothèques universitaires, le « cadre intermédiaire » est plutôt envisagé comme étant de catégorie A. Bertrand Calenge décrit les attentes qui existent envers lui :

On attendra de lui qu'il soit simultanément un excellent professionnel expert, un meneur d'hommes et de femmes, un organisateur respectueux du cadre imposé, un relayeur efficace des instructions et orientations supérieures, en même temps qu'il devra être capable d'interpréter intelligemment l'application des dites instructions, de faire part de ses observations auprès de ses supérieurs, d'être force de proposition dans son périmètre, et enfin d'assumer le fait qu'il apparaît, *in fine*, aux yeux de son équipe comme la manifestation évidente et quotidienne de l'encadrement.¹¹³

Le sujet intrigue jusqu'aux usagers du service de questions / réponses de l'Enssib qui reçoit, en septembre 2016, cette question : « Pourriez-vous me dire en quoi consiste l'encadrement intermédiaire demandé aux assistants (catégorie B) dans la fonction publique territoriale et en quoi ce type d'encadrement diffère de l'encadrement mené par un cadre A ? »¹¹⁴. Dans leur réponse, les bibliothécaires de l'Enssib font eux aussi remonter le sujet de l'encadrement et des débats qui l'accompagnent à l'époque vers les cadres A : « Il est vrai que la question du management versus compétences scientifiques et professionnelles est un sujet actuel de notre profession, mais plutôt pour les personnels de direction ou plus largement les catégories A en position de direction adjointe ou de responsabilité de services ».

Comprendre à quoi correspond la notion d'encadrement intermédiaire n'est donc pas aisé. Une aide peut toutefois être trouvée du côté du CNFPT qui a, en 2013, lancé une enquête sur les fonctions d'encadrement intermédiaire, d'où a émergé une première tentative de définition, qui peut s'appliquer sans distinction de catégorie : « La catégorie de l'encadrement intermédiaire recouvre l'ensemble des agents d'une collectivité, cadres d'encadrants ou cadres de non-encadrants, placés dans une double posture d'expert et de manager, et situés entre équipes opérationnelles et équipe de direction chargée de la définition de la stratégie »¹¹⁵. Cette étude aboutit

2019, p. 75. [Consulté le 7 février 2022]. ISBN 978-2-10-078877-4. Disponible à l'adresse : <https://unr-ra-scholarvox-com.docelec.enssib.fr/catalog/book/docid/88871998?searchterm=management%20interm%C3%A9diaire>.

¹¹² BENEDETTO-MEYER, Marie, HUGOT, Nathalie et UGHETTO, Pascal. Connaître et reconnaître le travail des managers de proximité. *Sociologies pratiques* [en ligne]. 2021, Vol. 42, n° 1, p. 2. [Consulté le 11 janvier 2022]. DOI 10.3917/sopr.042.0001.

¹¹³ CALENGE, Bertrand. Formation au management des équipes : une problématique complexe. Dans : *Manager une équipe en bibliothèque* [en ligne]. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2014, p. 24. [Consulté le 9 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1453-7. DOI 10.3917/elec.hecq.2014.01.0023.

¹¹⁴ SERVICE QUESTIONS ? RÉPONSES ! Encadrement intermédiaire en bibliothèque. Dans : *Enssib* [en ligne]. 23 septembre 2016. [Consulté le 10 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/encadrement-intermediaire-en-bibliotheque>.

¹¹⁵ *Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la Fonction publique territoriale. Intermédiaire mais central - Communiqué de presse*. [S. l.] : Observatoire social territorial de la mutuelle nationale territoriale, 14 juin 2013, p. 1.

à l'élaboration d'un référentiel décrivant trois niveaux d'encadrement : supérieur, intermédiaire et de proximité¹¹⁶.

En matière d'encadrement, le rôle des directions de SCD apparaît déterminant : elles sont souvent à l'initiative de la mise en place de structures organisationnelles qui conduisent des agents de catégorie B aux fonctions d'encadrement.

Rôle des directions de SCD : essai de typologie en trois stades

Plusieurs entretiens menés avec des professionnels en situation de direction de SCD (directeurs, adjoints, chefs de département) ont permis de contribuer à l'élaboration d'une typologie des différents stades d'organisation par lesquels un service documentaire peut passer lorsqu'il s'agit de confier des responsabilités d'encadrement hiérarchique aux agents de catégorie B. Cette typologie correspond à une tentative de synthèse des grandes tendances qui émergent des choix faits, par conséquent les stades décrits ci-dessous ne correspondent pas à la situation d'établissements existants.

Stade 1 : mise en place de la transversalité

Dans ce premier stade, l'organisation ne promeut pas l'encadrement hiérarchique mais est favorable à l'encadrement fonctionnel et à une progression des agents de catégorie B, notamment *via* le développement d'expertises techniques pointues. Ce stade correspond plutôt à des organisations où les conservateurs et bibliothécaires sont encore très investis dans des domaines qui ont, ailleurs, majoritairement été pris en charge par des agents de catégorie B, tels que la politique documentaire. Dans ces structures, si les agents de catégorie B reprennent peu à peu les tâches d'acquisition, les conservateurs conservent la responsabilité de la définition de la politique documentaire.

La mise en place de la transversalité dans des structures qui n'en comportaient pas ou peu s'effectue souvent par le biais d'une réorganisation : l'organisation ancienne, où chaque site avait son propre fonctionnement, laisse alors la place à la création de services transverses, et des règles communes à tous les sites sont mises en place. Certaines fonctions sont mutualisées, par exemple un acquéreur peut être attaché à plusieurs sites. Dans ce contexte, les fonctions d'encadrement hiérarchique qu'exercent des agents de catégorie B sont le plus souvent des responsabilités de sites. Les agents de catégorie A conservent la responsabilité des sites les plus importants, mais ils ont tendance à évoluer davantage vers des missions de pilotage et de gestion de projet stratégique.

Ces organisations ne sont pas opposées par principe à l'exercice de fonctions d'encadrement par des agents de catégorie B, et il n'est pas rare que des échanges soient amorcés avec les instances de l'université sur les primes, afin d'envisager la prise en compte de responsabilités accrues et définir les critères du passage du groupe 2 vers le groupe 1 du RIFSEEP.

¹¹⁶ CNFPT. Le référentiel Management/Encadrement. Dans : *Le CNFPT* [en ligne]. 17 janvier 2013. [Consulté le 11 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.cnfpt.fr/evoluer/emploi-fpt/repertoire-metiers/referentiel-managementencadrement/national>.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

Stade 2 : ouverture de certaines fonctions d'encadrement aux agents de catégorie B

Le deuxième stade se caractérise par une ouverture de nouveaux postes d'encadrement à des agents de catégorie B, que ce soit lors de mouvements annuels ou à la suite d'une réorganisation. Certains postes sont ouverts aussi bien aux catégories B qu'aux A. Ce stade favorise la montée en responsabilité des agents de catégorie B, en particulier ceux qui sont motivés par ces nouvelles fonctions. Cette ouverture concerne souvent des SCD multi-sites, où il est courant que des agents de catégorie B aient déjà la responsabilité de petites bibliothèques.

Lors des mouvements internes, les agents de catégorie B peuvent postuler à des postes ouverts en catégories A et B, la plupart de ces postes étant des responsabilités de site. Comme pour le premier stade, la répartition des sites entre les agents de catégorie A et B s'effectue en fonction de la taille du site et de son équipe : les plus importantes continuent d'être confiées à des conservateurs. Ici, la prise de responsabilités pour un agent de catégorie B n'est ni encouragée ni bridée : lorsqu'un agent exprime le souhait d'endosser ce type de missions, sa candidature est étudiée et sa catégorie n'est alors pas un frein.

Ce stade vise le transfert d'un plus grand nombre de responsabilités de site à des agents de catégorie B, dans le but de permettre aux agents de catégorie A de se positionner plutôt sur la coordination de plusieurs sites, et d'investir de nouvelles missions telles que l'appui à la recherche.

Stade 3 : transfert de fonctions d'encadrement intermédiaire à des agents de catégorie B

L'objectif assumé de cette démarche est de positionner les agents de catégorie A sur des missions nouvelles et de confier davantage de fonctions d'encadrement intermédiaire à des agents de catégorie B. Certains postes d'encadrement intermédiaire auparavant exercés par des agents de catégorie A sont ouverts en catégorie B. Ce choix organisationnel peut être dénué de contrainte budgétaire, mais il peut aussi constituer une réponse à une volonté de développer de nouvelles missions sans disposer de moyens nouveaux. Ce type de projet engage la direction dans un mouvement qu'elle devra porter sur la durée auprès des agents.

La mise en œuvre est d'autant plus longue que le changement est important : les postes construits selon de nouvelles logiques sont proposés lors d'un mouvement interne au cours duquel tous les agents doivent candidater. Les agents qui prennent des fonctions d'encadrement bénéficient de formations ciblées et voient leur traitement indemnitaire évoluer. Compte tenu de l'importance des changements, des ajustements sont à prévoir durant une période plus ou moins longue après la mise en place de la nouvelle organisation. L'écoute et la prise en compte des préoccupations des agents est importante, de même qu'une attention aux résistances qui peuvent se manifester.

Les objectifs d'une telle approche sont multiples. Vis-à-vis des agents de catégorie A, il s'agit de leur permettre de s'orienter vers des missions d'encadrement de plus haut niveau, d'accompagner des projets, de participer à la structuration de nouveaux services comme l'appui à la recherche. L'enjeu est aussi de les positionner davantage sur les volets stratégiques de leurs missions, et dans les instances des universités (CVR, CVU). Pour les agents de catégorie B, un des objectifs est de leur offrir une perspective d'évolution - car tous n'ont pas la possibilité d'envisager une

mobilité géographique -, et de leur permettre d'acquérir des compétences dans les fonctions d'encadrement intermédiaire.

Davantage que les dispositions statutaires, ce sont donc plutôt les attentes de l'administration et surtout les choix d'organisation effectués par les structures documentaires ces dernières années qui conduisent des agents de catégorie B vers les fonctions d'encadrement, en particulier hiérarchique. Les résultats d'une enquête menée auprès de ces agents permettent d'éclairer ce contexte et de donner un premier aperçu de leur situation.

3. AMORCE D'UN D'ETAT DES LIEUX : L'ENCADREMENT VU PAR CELLES ET CEUX QUI L'EXERCENT

Une enquête auprès des agents de catégorie B

Le questionnaire

Pour recueillir des informations concernant les agents de catégorie B en situation d'encadrement en bibliothèque universitaire, la diffusion d'un questionnaire en ligne, destiné directement aux intéressés, a semblé être la méthode la plus adaptée. Ce choix méthodologique visait le recueil de réponses en nombre suffisant pour dresser un état des lieux aussi large que possible.

Le questionnaire aborde les volets suivants : profil des répondants (statut, ancienneté, etc.), environnement de travail, fonctions et missions, fonctions d'encadrement, formation, et un focus sur l'encadrement hiérarchique¹¹⁷. Seules deux questions étaient obligatoires (concernant le statut administratif et le type d'encadrement exercé) sur un total de 36 questions.

Ce questionnaire était entièrement anonyme : il était tout à fait possible d'y répondre sans indiquer ni son établissement d'origine, ni son identité. Il était toutefois prévu, à la fin du questionnaire, une section permettant aux personnes qui le souhaitent de laisser leurs coordonnées pour être contactées dans le cadre d'un entretien individuel.

Modalités de diffusion

Mis en ligne le 15 juillet 2021, le questionnaire a été clôturé le 21 septembre 2021. Il a été diffusé par le biais de la liste ADBU, de Twitter, et de deux groupes Facebook spécialisés¹¹⁸. Plusieurs professionnels l'ont également relayé dans leurs réseaux respectifs. Durant cette période d'environ deux mois, le questionnaire a reçu 133 réponses complètes.

A posteriori, lors de l'analyse de ces réponses, il est apparu que le questionnaire comportait au moins deux biais : d'une part, un trop grand nombre de questions ne comportaient pour répondre que les choix « Oui » et « Non ». En n'offrant pas la possibilité de répondre « Je ne sais pas », il a conduit certaines personnes à ne pas répondre à certaines questions, sans possibilité d'interprétation de cette non-réponse. D'autre part, l'usage, dans ce questionnaire, du terme « bibliothèque universitaire » a pu créer des incompréhensions dans le contexte de certaines questions (par exemple la question « Combien de personnes travaillent dans votre BU ? »), laissant entendre qu'il désignait un site spécifique et non la structure documentaire dans son ensemble. Pris en compte dans l'analyse des résultats, ces deux biais ne remettent toutefois pas en cause la pertinence des résultats de cette enquête.

¹¹⁷ Voir le questionnaire complet en annexe 1.

¹¹⁸ Ces deux groupes s'intitulent « Tu sais que tu es bibliothécaire quand... » et « Professionnels des bibliothèques ».

Représentativité de l'enquête à l'échelle nationale

Le nombre relativement important de réponses pour une enquête de ce type, 133, laisse espérer des résultats permettant de dresser un état des lieux intéressant. Pour autant, est-il possible de lui reconnaître une véritable représentativité nationale ? Une donnée récoltée par le biais du questionnaire va dans ce sens. Elle est fournie par les personnes ayant accepté de transmettre leurs coordonnées dans l'objectif de participer à un entretien : sur 133 répondants, 57 ont accepté de laisser leur coordonnées et ont indiqué le nom de leur université et de leur structure documentaire. Au total, 32 structures documentaires¹¹⁹ réparties dans toutes les régions métropolitaines à l'exception de la Bretagne, du Centre-Val de Loire et de la Corse figurent ainsi dans l'enquête. Ce chiffre, rapporté au nombre total de SCD (ou assimilés), 71¹²⁰, montre la couverture relativement étendue de l'enquête, portant sur plus de deux tiers des SCD.

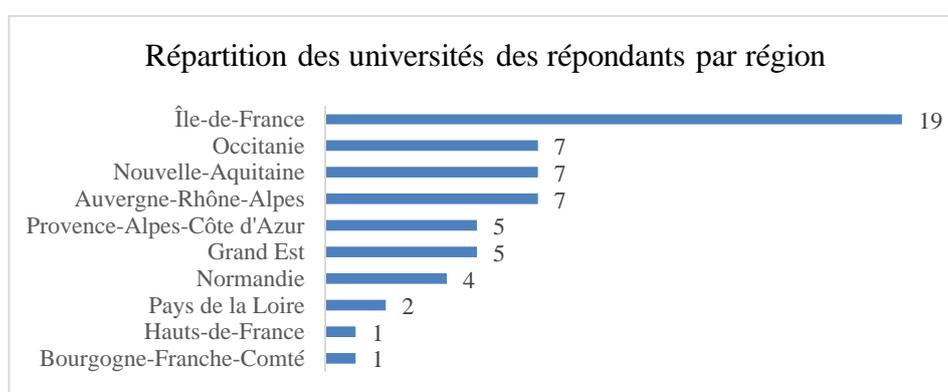


Figure 9 : répartition des universités des répondants par région

Profil des répondants

Une majorité de bibliothécaires assistants spécialisés expérimentés

Près de 90 % des répondants se déclarent de genre féminin¹²¹, reflet d'une profession fortement féminisée. 90 % des répondants relèvent de la filière bibliothèques et, parmi eux, les titulaires du grade de la classe exceptionnelle sont largement majoritaires par rapport aux deux autres grades.

¹¹⁹ Répartis comme suit selon la typologie de l'ESGBU (2020) : 27 SCD ou assimilés, 4 grands établissements et 1 SICD de service. Une bibliothèque d'un établissement non rattaché au MESRI (et donc absente de l'ESGBU) figure aussi parmi la liste des structures représentées.

¹²⁰ Si on ajoute aux 4 types de structures précédemment mentionnés les autres types comptabilisés par l'ESGBU (autre A, école d'ingénieurs, école française, grand établissement ou assimilé, organisme), on atteint un total d'un peu plus de 137 structures documentaires en 2020. MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Dans : *ESGBU* [en ligne]. 24 septembre 2021. [Consulté le 14 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://esgbu.esr.gouv.fr/>.

¹²¹ Une personne ayant répondu être de genre « autre » a indiqué être de sexe masculin.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

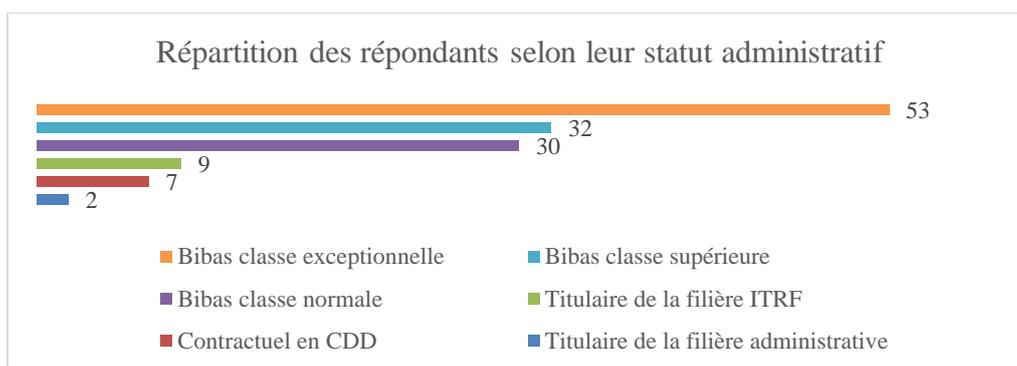


Figure 10 : répartition des répondants selon leur statut administratif

Parmi les bibliothécaires assistants spécialisés, plus de la moitié indique avoir plus de 15 ans d'expérience. En ajoutant à ce nombre ceux qui indiquent avoir entre 10 et 15 d'expérience, on atteint près de 80 % du total. Il s'agit donc principalement de professionnels expérimentés. Cependant, la présence d'un petit nombre de titulaires du grade de classe normale montre qu'il est aussi possible d'exercer des fonctions d'encadrement hiérarchique en début de carrière.

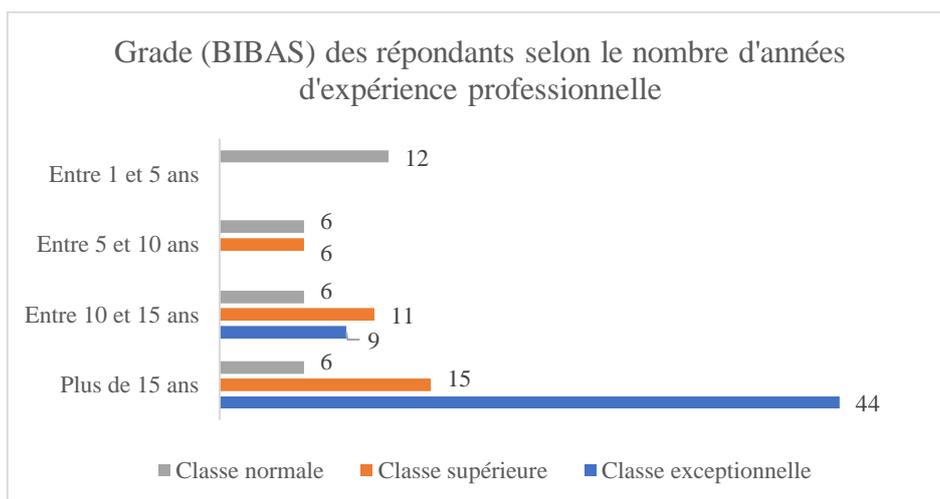


Figure 11 : grade (BIBAS) des répondants selon le nombre d'années d'expérience professionnelle

Services au public et collections en tête

Pour recenser les principaux domaines d'activités¹²² au sein desquels les répondants évoluent au sein de leur SCD, le questionnaire prévoyait une approche souple : la typologie « principalement », « régulièrement », « occasionnellement » et « jamais » permettait de préciser, pour chaque domaine d'activités, son niveau d'investissement. Il était possible d'indiquer plusieurs activités dans chacune des

¹²² La liste des domaines d'activités en bibliothèque universitaire proposée aux répondants dans le questionnaire est en grande partie reprise de la liste conçue par la commission « Évolution des métiers et compétences » de l'ADBU dans le cadre de ses travaux en cours sur les référentiels métiers. BERTI, Johann. *Relevé de décisions de la réunion #5 - Commission métiers* [en ligne]. 31 mars 2021. Disponible à l'adresse : https://adbu.fr/wp-content/uploads/2010/01/commission_metiers_reunion_releve_decisions-avril2021.zip.

catégories. Les réponses font apparaître un panorama intéressant, dont certains aspects peuvent toutefois étonner : s'ils contribuent principalement, et à parité, aux domaines « Services aux publics » et « Politique documentaire et collections », les deux domaines qui apparaissent le plus souvent dans la catégorie « régulièrement » sont les services aux publics, qui dominent nettement, et la communication externe et interne, qui représentait pourtant encore il y a peu une activité émergente en SCD¹²³.

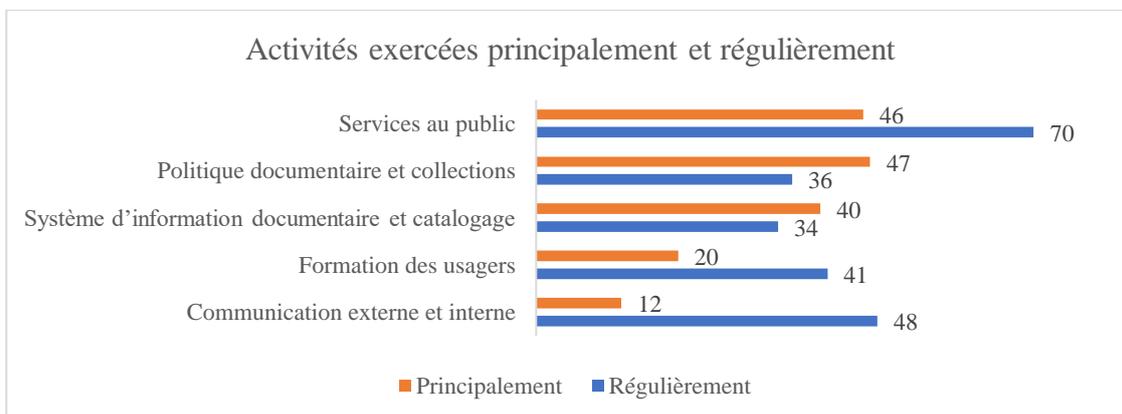


Figure 12 : activités exercées principalement et régulièrement

Plus annexes, les activités mentionnées dans la catégorie « occasionnellement » incluent notamment l'action culturelle, la formation des usagers et les services d'appui à la recherche. Le nombre de réponses montre toutefois qu'ils sont nombreux à intervenir, même ponctuellement, dans ces domaines d'activité. C'est aussi dans cette typologie qu'on retrouve les fonctions d'administration telles que la sécurité, le pilotage et les finances.

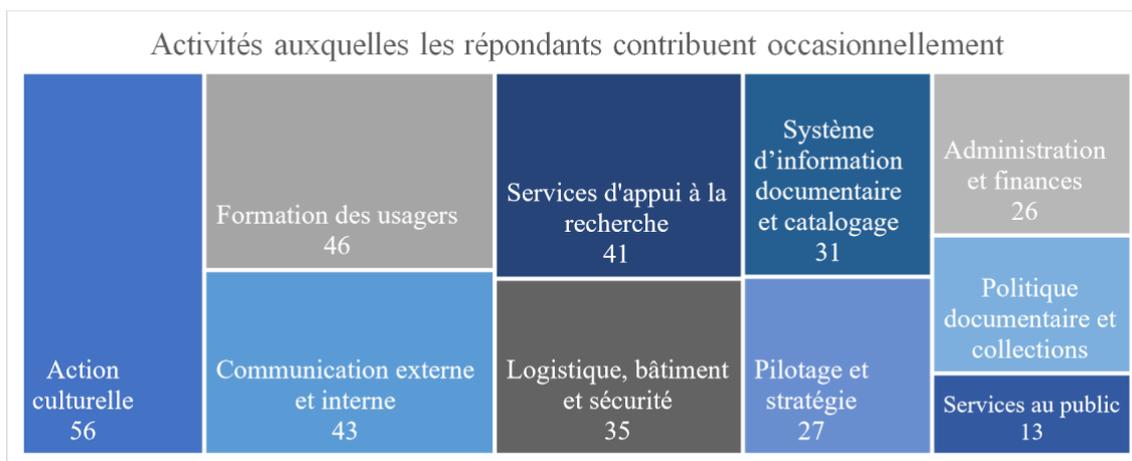


Figure 13 : activités auxquelles les répondants contribuent occasionnellement

¹²³ BATS, Raphaëlle. Légitimités de la communication en bibliothèque universitaire. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 289-304. [Consulté le 10 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI 10.3917/elec.cava.2015.01.0289.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

Les domaines auxquels une grande partie des répondants ne contribue jamais recouvrent toutes les fonctions d'administration (finances, sécurité et pilotage), l'action culturelle et les services d'appui à la recherche. Ces derniers, du fait de leur émergence récente au sein des SCD, sont encore largement aux mains des agents de catégorie A¹²⁴. Seuls les services aux publics ne sont pour ainsi dire pas mentionnés dans cette typologie : tous les répondants (ou presque) contribuent en effet à ce volet de l'activité de leur structure documentaire, traduisant la place centrale qu'il a acquis depuis une dizaine d'années.

Encadrement fonctionnel ou hiérarchique ?

Une analyse sémantique des intitulés de poste des répondants¹²⁵, mettant de côté dans un premier temps le domaine fonctionnel, révèle la prépondérance du terme « responsable », utilisé tant pour des responsabilités hiérarchiques que fonctionnelles. En comparaison, la notion de « chef » est relativement peu utilisée.

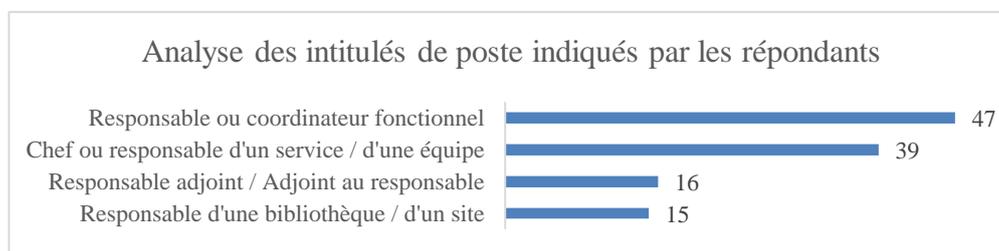


Figure 14 : analyse des intitulés de poste indiqués par les répondants

La répartition entre les deux types d'encadrement, fonctionnel et hiérarchique, semble équilibrée : pas loin de la moitié des répondants (62) déclare exercer les deux, tandis qu'ils sont un nombre quasi équivalent à exercer respectivement uniquement des fonctions d'encadrement fonctionnel (39) ou hiérarchique (32). Ils exercent des responsabilités fonctionnelles dans les trois grands domaines suivants : services au public, politique documentaire, et système d'information documentaire.

¹²⁴ La part des agents de catégorie A dans les activités de science ouverte est évaluée à 65 % dans le récent rapport consacré à ce sujet par l'IGÉSR. LETROUIT, Carole. *La place des bibliothèques universitaires dans le développement de la science ouverte* [en ligne]. Rapport n°2021-022. Paris : inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, février 2021, p. 38. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.ouvrirlascience.fr/wp-content/uploads/2021/03/IGESR_Rapport-2021-022_Place-bibliotheques-universitaires-developpement-science-ouverte_1393554.pdf.

¹²⁵ Parmi les 130 réponses à la question « Quel est l'intitulé de votre poste actuel ? », seules 117 étaient exploitables (après avoir écarté les réponses de type « BIBAS » par exemple). Cette analyse porte sur le libellé principal du poste : lorsque deux fonctions y étaient indiquées, seule la première a été considérée pour cette analyse.

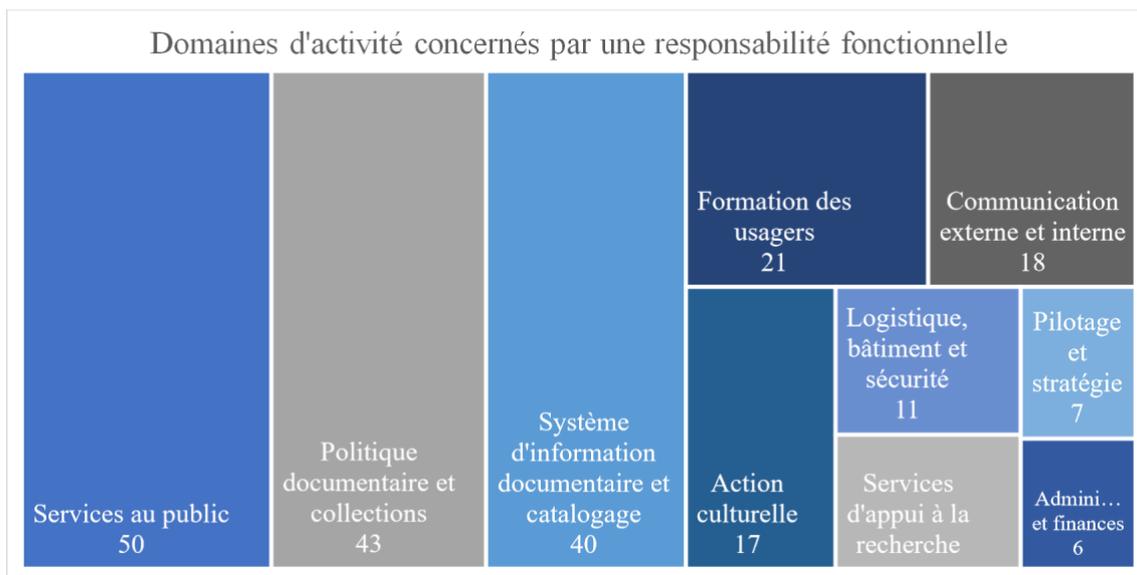


Figure 15 : domaines d'activité concernés par une responsabilité fonctionnelle

Sur l'encadrement hiérarchique

Aperçu des équipes encadrées

La répartition catégorielle des équipes encadrées correspond plutôt bien aux caractéristiques décrites dans le statut des bibliothécaires assistants et concerne principalement des agents de catégorie C (75). Toutefois, les équipes incluant des agents de catégorie B, qu'elles soient mixtes (28), ou uniquement composées d'agents de cette catégorie (7) représentent une part non négligeable, signe que cette situation n'est pas rare.

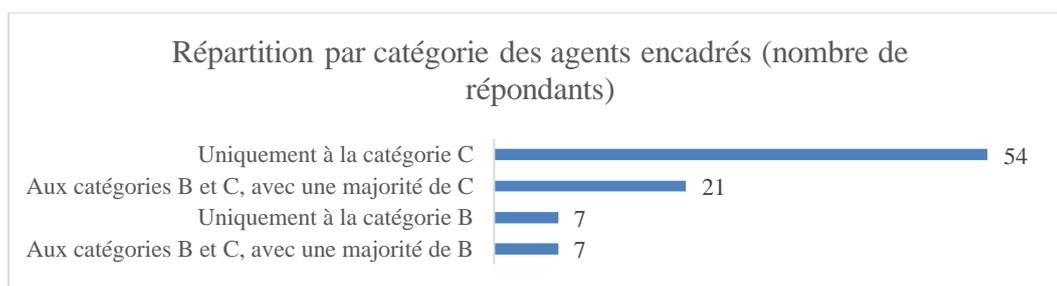


Figure 16 : répartition par catégorie des agents encadrés (nombre de répondants)

Plutôt de petite taille, les équipes encadrées ne dépassent pas cinq personnes dans la moitié des cas. Il n'est d'ailleurs pas rare de rencontrer de très petites équipes composées d'une ou deux personnes. Les équipes les plus importantes sont souvent composées de moniteurs étudiants (avec une moyenne de 22 étudiants employés par SCD¹²⁶). Dans ce dernier cas, les responsables hiérarchiques, qui sont souvent des

¹²⁶ BEAUQUIS, Antoine. *L'emploi étudiant en bibliothèque : état des lieux et perspectives* [en ligne]. Mémoire d'étude et de recherche DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018, p. 28. [Consulté le 18 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68095-1-emploi-etudiant-en-bibliotheque-universitaire-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

agents de catégorie B, voire C¹²⁷, gèrent l'ensemble des opérations les concernant : recrutement, organisation des activités, suivi quotidien.

Typologie des missions d'encadrement exercées

Dans l'ensemble, les répondants participent à la plupart des missions d'encadrement hiérarchique : en tête, l'organisation des activités du service, qui concerne la quasi-totalité des répondants (98 %). L'entretien professionnel et la rédaction de fiches de poste figurent aussi dans le périmètre des missions d'une part importante des répondants (plus de 80 %), ce qui atteste de leur investissement dans les fonctions administratives presque au même titre que celles d'animation d'équipe. Enfin, leur participation à l'entretien de recrutement et à la production de rapports d'activité atteint plus de 60 %, signe d'un investissement un peu moindre mais tout de même significatif.

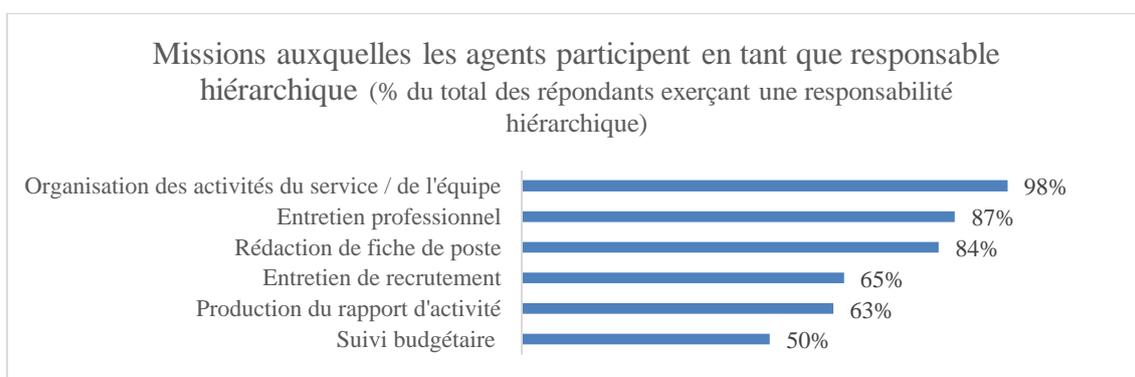


Figure 17 : missions auxquelles les agents participent en tant que responsable hiérarchique

Les nombreux commentaires formulés par les répondants révèlent la grande disparité de leurs situations en matière d'encadrement hiérarchique. Si certains déclarent exercer aussi des tâches absentes du questionnaire, telles que la rédaction de rapports d'aptitude, un certain nombre d'entre eux indiquent qu'ils ne réalisent qu'une partie de certaines missions, ou en suppléance d'un responsable. C'est le cas notamment des entretiens annuels qui sont parfois préparés avec un agent de catégorie A (qui peut être le directeur du SCD) mais auxquels l'agent de catégorie B n'assiste pas toujours. Ce phénomène peut aussi concerner les fiches de poste : s'ils participent à la réflexion, ils n'en sont pas toujours entièrement responsables. Il peut arriver aussi que le rôle d'encadrant hiérarchique soit limité à la réalisation de l'entretien annuel ; c'est notamment le cas lorsque les équipes sont de taille importante et ne peuvent être prises en charge par une seule et même personne.

Situation au sein du SCD

Près de 65 % des répondants participent à des réunions d'encadrement au sein de leur SCD, ce qui traduit un niveau d'intégration aux circuits d'information et de

¹²⁷ BRACCO, Laetitia. *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2019, p. 76. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68898-le-metier-de-magasinier-en-bibliotheque-universitaire-disparition-ou-evolution.pdf>.

décision plutôt élevé. La moyenne du nombre d'agents de catégorie B en situation d'encadrement hiérarchique (au sein des établissements des 53 personnes ayant répondu à cette question), évaluée à 19 %¹²⁸, montre qu'il s'agit là d'une situation relativement courante.

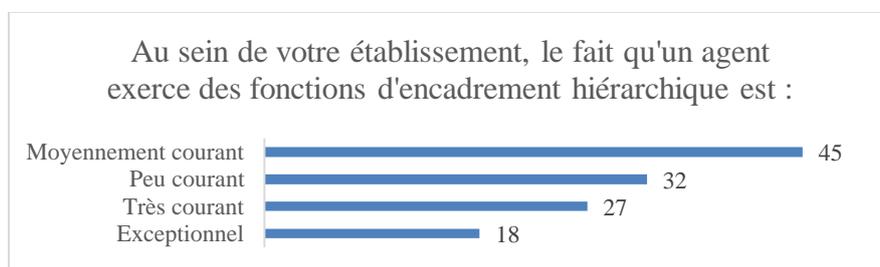


Figure 18 : fréquence de l'exercice de fonctions d'encadrement hiérarchique par des agents de catégorie B

Contexte et environnement de travail

Des changements structurels

Le contexte institutionnel et organisationnel dans lequel les répondants évoluent a été soumis à de fortes évolutions ces dix dernières années. Ils sont un peu moins de la moitié à avoir connu un regroupement universitaire au cours de cette période. À l'échelle de la structure documentaire, les réorganisations et changements d'organigramme sont les plus fréquents, tandis que les situations de rapprochement avec un autre SCD ou les mouvements internes, un peu moins. Il faut souligner que la quasi-totalité des répondants a connu au moins un de ces changements au cours des dix dernières années - seuls huit d'entre eux indiquent n'en avoir connu aucun.

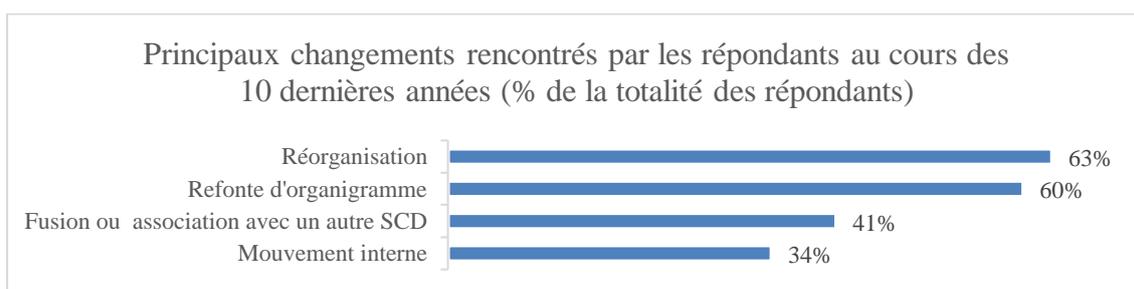


Figure 19 : principaux changements rencontrés par les répondants au cours des 10 dernières années (% de la totalité des répondants)

Deux autres facteurs de changement sont signalés par les répondants : le premier concerne les locaux et l'aménagement de la bibliothèque (opérations de rénovation d'un site existant ou de construction d'un nouvel équipement), tandis que

¹²⁸ Dans le cadre de l'enquête en ligne, une question avait pour but de récolter des données permettant d'estimer la part d'agents de catégorie B en situation d'encadrement hiérarchique au sein des SCD. Après analyse, il semble que la fiabilité des réponses ne soit pas garantie (dans certains cas, le nombre total d'agents du SCD indiqué est inférieur à celui des agents en situation d'encadrement), les résultats doivent donc être abordés avec précaution. Ce chiffre de 19 % n'inclut pas les réponses apparemment erronées.

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

le second concerne le départ du directeur du SCD. Ces deux facteurs sont en effet susceptibles d'influer sur l'organisation de la structure et l'orientation de la stratégie du service.

Des soutiens nécessaires : le rôle essentiel de la hiérarchie

Parmi les facteurs favorisant l'exercice de fonctions d'encadrement, celui qui apparaît en premier est l'accompagnement et le soutien de la hiérarchie et de l'organisation. Viennent ensuite l'expérience ou la connaissance du domaine d'activité des agents encadrés et les échanges avec des pairs sur sa pratique professionnelle. Pour les répondants, l'apprentissage de l'encadrement se fait donc avant tout dans la relation avec ses propres encadrants et à travers l'expérience.

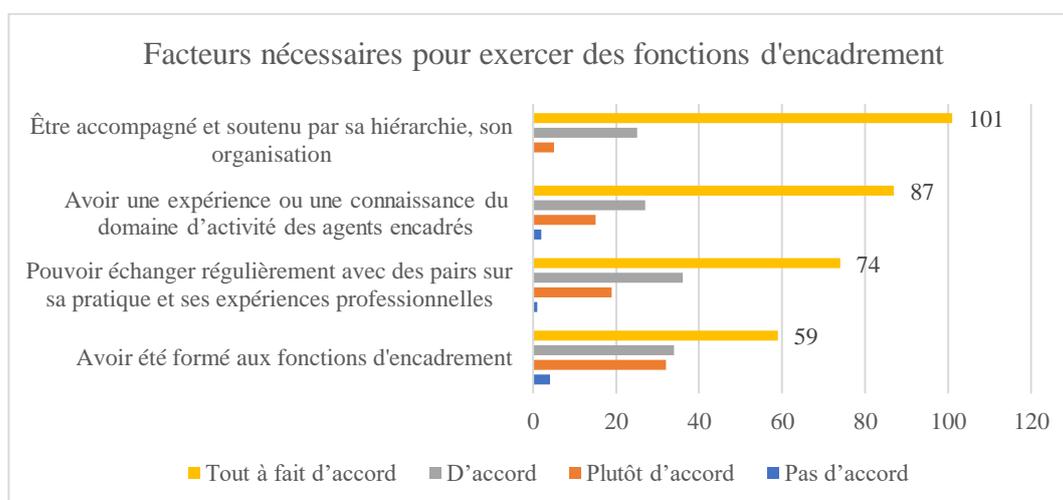


Figure 20 : facteurs considérés comme nécessaires pour exercer des fonctions d'encadrement¹²⁹

Il peut sembler étonnant que la formation arrive en dernier, d'autant qu'un petit nombre de répondants estime même qu'il n'est pas nécessaire d'y avoir été formé pour exercer des fonctions d'encadrement. Pourtant, dans le même temps, 100 % des personnes ayant suivi au moins une formation à l'encadrement (fonctionnel ou hiérarchique), considèrent que celle-ci leur a été utile pour l'exercice de leurs fonctions. Peut-être l'explication est-elle à chercher du côté de la temporalité de ces formations : presque tous ceux qui en ont bénéficié les ont suivies après leur prise de poste et presque jamais lors de leur formation initiale. Ayant commencé à exercer des fonctions d'encadrement sans avoir reçu de formation, ils ont appris du terrain et peuvent avoir acquis la certitude que la formation n'est pas essentielle.

Parmi les formations souhaitées, la gestion de projet est, et de loin, la plus mentionnée, suivie de près par la gestion d'équipe, plus particulièrement la gestion de situations telles que l'intégration d'un nouvel arrivant ou celle d'une personne en situation de handicap. En matière de management, un des répondants souhaiterait « une formation sur l'encadrement intermédiaire, car ce n'est pas évident de se positionner entre les cadres A et les catégories C ». Le suivi administratif de la carrière des agents (entretien professionnel, rapport d'aptitude) est aussi

¹²⁹ Les 3 critères « plutôt pas d'accord », « pas d'accord » et « pas du tout d'accord » ayant obtenu un nombre très faible de réponse, ils ont été agrégés en un seul : « pas d'accord ».

mentionné, de même que la gestion des conflits, et un besoin de connaître les bases de la théorie du management, ses fondamentaux.

La prise en compte des fonctions d'encadrement

Une petite moitié des répondants (55) indique que l'exercice de fonctions d'encadrement fonctionnel ou hiérarchique est pris en compte dans le calcul de leur IFSE. Toutefois, 35 répondants ne répondent pas à cette question, laissant supposer qu'ils ne savent pas si tel est ou non le cas. Ils sont en revanche très nombreux (82) à penser que le fait d'exercer ces fonctions ne joue pas ou n'a pas joué de rôle dans la progression de leur carrière. Les nombreux commentaires (une quarantaine) sur ce sujet permettent de mettre en évidence les incompréhensions voire les insatisfactions des intéressés en la matière. Ils décrivent principalement leurs difficultés à obtenir un avancement de grade ou une promotion dans le corps supérieur. Les différentes voies d'évolution les plus pratiquées sont les suivantes :

- Par concours interne, pour le passage de la catégorie C à B. Certains considèrent que les fonctions d'encadrement (plutôt fonctionnelles) qu'ils exerçaient en tant que C leur ont permis d'obtenir plus facilement le concours.
- Par le biais de l'examen professionnel, pour l'avancement de grade. Ils remarquent que leur réussite à l'examen professionnel de classe exceptionnelle est souvent intervenue après avoir pris des responsabilités d'encadrement.

Ils sont nombreux à pointer le fait que, si les fonctions d'encadrement peuvent favoriser une inscription au tableau d'avancement ou sur liste d'aptitude en vue d'une promotion en catégorie A, elles ne leur semblent pas déterminantes par rapport à d'autres critères tels que l'ancienneté et l'âge. Une grande partie d'entre eux indiquent être soutenus par leur hiérarchie pour l'obtention d'un passage en A, certains étant positionnés en première position depuis plusieurs années.

Quelques-uns regrettent que la reconnaissance de leur établissement vis-à-vis de leurs fonctions d'encadrement soit, pour la partie financière, plutôt faible (un répondant mentionne une prime majorée de 20 €), et que ces fonctions soient encore trop peu valorisées dans les rapports d'aptitude et les entretiens professionnels, en particulier l'encadrement fonctionnel. Un des répondants souligne l'impasse dans laquelle certains agents de catégorie B peuvent se trouver lorsqu'ils ont atteint les derniers échelons de la classe exceptionnelle :

Au bout de quelques années, beaucoup d'agents de catégorie B se retrouvent bloqués car une mutation aurait pour conséquence d'obtenir un poste beaucoup moins intéressant (un vrai poste de catégorie B), et rester en poste d'encadrant avec un salaire inférieur aux missions exercées génère à la longue une frustration irréversible.

L'analyse de la place de l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B, complétée par un premier aperçu du positionnement d'agents sur le sujet, permet déjà de faire émerger plusieurs tendances fortes :

- Le statut pourtant relativement récent des bibliothécaires assistants spécialisés (2011), qui reprend en grande partie les termes de statuts plus

I. Quelle place pour l'encadrement dans les missions des agents de catégorie B ?

anciens, dont le premier remonte à 1992 et le second à 2001, est aujourd'hui daté, même si sa relative souplesse lui permet de ne pas être en total décalage avec les missions exercées par les agents.

- Les fonctions d'encadrement sont peut-être celles qui détonnent le plus parmi les nouvelles missions endossées ces dernières années par les agents : souvent apparues dans des contextes qui le nécessitaient – baisse du nombre de A, repositionnement des A sur de nouvelles missions – elles ont pris dans certains SCD une ampleur qui interroge si on considère le fait que ces agents n'ont été ni préparés, ni formés pour cela.
- Une majorité des agents qui accèdent à ces fonctions le font par motivation professionnelle, pour développer de nouvelles compétences, mais aussi pour progresser dans la carrière : alors qu'ils voient dans ces fonctions l'opportunité d'améliorer leurs chances d'obtenir une promotion, les possibilités réduites leur donnent parfois l'impression de ne pas voir leur investissement reconnu à sa juste valeur.

Pour approfondir, préciser, et éventuellement compléter ces premières tendances, des entretiens semi-directifs ont été menés avec une dizaine de professionnels en poste en structure documentaire de l'ESR, tous bibliothécaires assistants spécialisés.

II. ÊTRE ENCADRANT DE CATEGORIE B : UN POSITIONNEMENT INTERMEDIAIRE DELICAT

1. POUR ALLER PLUS LOIN : UNE DEMARCHE D'ENTRETIEN

Choix des personnes interviewées

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec neuf personnes entre les mois de septembre et novembre 2021. Le questionnaire en ligne proposait aux répondants d'indiquer, s'ils le souhaitaient, leurs coordonnées dans l'optique d'un éventuel entretien. Parmi les 133 réponses reçues, 56 comportaient des coordonnées, soit presque la moitié. Cette démarche complémentaire visait à saisir de plus près les expériences et perceptions des agents qui exercent ce type de fonctions. Les neuf personnes interviewées ont été identifiées selon différents critères :

- Le type d'encadrement exercé : dans un souci de cohérence, et afin de concentrer ce second volet de l'enquête sur un seul type d'encadrement, les agents exerçant des fonctions hiérarchiques ont été privilégiés.
- Deux facteurs liés au profil des répondants : le statut administratif et le genre des répondants - trois hommes et six femmes composent les neuf personnes rencontrées, induisant une légère surreprésentation des hommes par rapport au total des répondants.
- La taille de l'établissement.

La disponibilité des répondants, compte tenu de la période relativement courte durant laquelle ces entretiens se sont déroulés, a également joué un rôle : la personne issue de la filière ITRF et celle en CDD n'ayant pas répondu ou ayant répondu trop tardivement, l'échantillon final est donc composé exclusivement de personnes titulaires de la filière bibliothèques, ayant donc le statut de bibliothécaire assistant spécialisé.

Règles d'anonymisation

Dès la prise de contact, l'anonymat a été garanti aux personnes rencontrées, afin de permettre l'expression la plus libre possible sur un sujet qui pouvait être délicat pour elles. La méthode adoptée pour formaliser cet anonymat emprunte deux aspects méthodologiques au travail d'Antoine Tarrago sur la reconnaissance en bibliothèque : d'une part, les répondants sont identifiés par deux initiales composées d'un préfixe et d'un suffixe significatifs et, d'autre part, l'usage du pronom féminin est adopté pour tous, même les hommes¹³⁰. Ces derniers étant en effet minoritaires dans la profession, cette approche a aussi pour but de contribuer à la préservation de leur anonymat.

¹³⁰ TARRAGO, Antoine. *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : ENSSIB, 2020, p. 33. [Consulté le 24 mai 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/69600-politiques-de-reconnaissance-au-travail-en-bibliotheque-pratiques-enjeux-et-preconisations>.

II. Être encadrant de catégorie B : un positionnement intermédiaire délicat

Grade (BIBAS)	Préfixe	Effectifs	Suffixe	Années d'expérience	Initiales citées
Classe normale	N	Entre 50 et 100	C	Entre 1 et 5 ans	NC
Classe supérieure	S	Moins de 20	A	Entre 10 et 15 ans	SA
Classe supérieure	S	Entre 20 et 50	B	Entre 10 et 15 ans	SB
Classe supérieure	S	Entre 50 et 100	C	Entre 10 et 15 ans	SC
Classe exceptionnelle	E	Entre 100 et 150	E	Entre 10 et 15 ans	EE
Classe exceptionnelle	E	Entre 20 et 50	B	Plus de 15 ans	EB
Classe exceptionnelle	E	Entre 50 et 100	C	Plus de 15 ans	EC
Classe exceptionnelle	E	Entre 50 et 100	D	Plus de 15 ans	ED
Classe exceptionnelle	E	Plus de 150	F	Plus de 15 ans	EF

Figure 21 : règles d'identification des neuf personnes rencontrées dans le cadre d'un entretien

Méthodologie de l'entretien

Pour conduire les entretiens, une grille composée de six rubriques¹³¹ a été élaborée. Elle permet d'aborder les différents aspects de la carrière, de la première prise de fonction en tant qu'encadrant au souhait éventuel de progression. Elle aborde également la perception de certains aspects liés à l'encadrement, notamment les différences entre les catégories A et B, et les qualités et compétences que devrait détenir un « bon » encadrant. Bien que d'apparence plutôt directive, cette grille avait vocation à servir de trame générale lors des entretiens et, selon les cas, elle n'a pas toujours été suivie de manière linéaire. Pour l'élaborer, l'analyse des réponses au questionnaire a joué un rôle déterminant. Les très nombreuses réponses à la question « Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui peuvent freiner ou favoriser l'exercice de fonctions d'encadrement hiérarchique par des agents de catégorie B ? » ont été particulièrement utiles¹³². Les termes les plus utilisés dans ces réponses, peuvent, selon les cas, constituer tantôt des soutiens, lorsqu'ils sont présents, tantôt des freins, lorsqu'ils sont absents.

¹³¹ Voir la grille d'entretien en annexe 2.

¹³² Voir, en annexe 3, la synthèse de l'analyse des 83 réponses reçues à cette question – le plus grand nombre de réponses reçues à une question ouverte dans le questionnaire.

2. DEVENIR ENCADRANT : UN PROCESSUS PROGRESSIF

Comment devient-on encadrant ?

Le premier poste d'encadrement, au hasard des premières affectations et des mutations

Les raisons pour lesquelles chacune des neuf personnes rencontrées accède à un premier poste d'encadrement sont multiples : hasard des affectations, opportunités créées par les réorganisations, ou encore envie de découvrir de nouvelles missions après des fonctions plus classiques de traitement documentaire. Toutes expriment le fait qu'elles n'y étaient pas préparées, voire qu'elles n'ont pas forcément recherché ce type de fonctions. C'est plus particulièrement le cas des titulaires du grade de classe exceptionnelle, dont plusieurs ont commencé à exercer ces fonctions au début des années 2000 :

À cette époque, on n'avait pas l'impression qu'on devait encadrer quand on passait un concours de BIBAS : c'était l'épreuve de catalogage la plus importante, et on se disait donc que notre métier ce serait de cataloguer dans le Sudoc. On pensait aussi que ce sont les conservateurs qui encadrent, ou les bibliothécaires, éventuellement, mais pas les BIBAS. (EF)

De manière générale, c'est le plus souvent à la suite de la réussite au concours ou lors d'une mobilité géographique qu'elles arrivent sur ce type de fonctions, souvent sans l'avoir choisi. Toutes se retrouvent donc en situation d'encadrement d'équipe, soit directement après leur réussite au concours, soit quelques années après. Pour celles qui expérimentent cette évolution de manière plus tardive, il s'agit, là aussi, d'opportunités qui leur sont proposées, sans qu'elles en aient forcément pris l'initiative. C'est le cas de SA, qui y vient après avoir exercé des fonctions d'encadrement fonctionnel durant plusieurs années, en tant que coordinatrice Sudoc de son SCD. Une seule d'entre elles choisit sciemment d'aller vers ce type de fonctions, dans le cadre d'une demande de mutation. Même si ce type de situation est plus rare, il n'en est pas moins significatif. Dans ce cas particulier, il permet à la personne concernée d'évoluer vers des missions toutes autres, et de sortir d'une situation d'insatisfaction professionnelle :

J'ai demandé ce poste par mutation. Je n'avais pour ainsi dire pas eu d'expérience d'encadrement de ce type-là, c'est intervenu à un moment où je commençais à vraiment tourner en rond dans ma vie professionnelle. À l'époque je travaillais dans une autre université, j'avais un poste assez traditionnel de BIBAS, sur des collections, de médiateur documentaire. J'ai vu ce poste-là comme une opportunité de faire tout autre chose et, voilà, j'ai été prise. (EB)

Les facteurs internes au SCD

Il semble que, pour un agent de catégorie B, le fait d'évoluer vers des fonctions d'encadrement dépend aussi beaucoup du contexte interne du SCD, voire de l'université. Plusieurs d'entre elles mettent en avant ce qu'elles perçoivent comme un mouvement de fond qui a progressivement conduit à un transfert de missions de catégorie en catégorie. EC remarque que ce mouvement, qui s'est déroulé « tout doucement et différemment d'un SCD à un autre » sur les 20 dernières années, a

conduit à un transfert de missions des catégories A vers les catégories B, et des catégories B vers les catégories C. Dans certains cas, une réorganisation de la structure documentaire accélère ce mouvement, faisant passer certains postes d'encadrement intermédiaire entre les mains d'agents de catégorie B (EF).

Les réorganisations sont en effet souvent à l'origine de ces changements : pour les directions, elles représentent l'opportunité de faire évoluer les postes de toutes les catégories. Dans certains cas, la réorganisation peut s'accompagner d'une réflexion sur les missions et les activités de l'ensemble des agents du SCD. SC note ainsi que la réorganisation de sa bibliothèque s'est placée sous le signe de la « montée en compétences des catégories B », avec en particulier l'objectif de « tirer tout le monde vers des compétences plus gratifiantes que les simples tâches d'exécution ». Dans le cas de SB, la réorganisation a eu pour effet une remise à plat de l'ensemble des fiches de poste des agents et a amené les agents de catégorie B à se repositionner « soit sur des technicités particulières, soit sur des fonctions d'encadrement ».

Mais toutes les réorganisations ne sont pas aussi volontaristes. Dans certains cas, la démarche ne vise pas aussi explicitement la montée en compétences des agents de catégorie B sur les fonctions d'encadrement : ces postes leur sont ouverts, ils sont autorisés à y postuler, souvent au même titre que des agents de catégorie A, mais ils ne sont pas spécifiquement incités ni ciblés pour y postuler. C'est le cas d'EE, qui obtient un poste d'encadrement précédemment occupé par un agent de catégorie A à la faveur de son départ, peu de temps après une réorganisation.

Il existe d'autres déclencheurs, plus ponctuels mais tout autant liés au contexte interne du SCD, qui peuvent amener un agent de catégorie B à évoluer vers des fonctions d'encadrement. C'est ainsi qu'EC, titulaire d'un diplôme de troisième cycle et avec une expérience dans le domaine de la recherche, correspondait au profil recherché par le directeur de son SCD qui, par ailleurs, « n'avait pas la possibilité de positionner un catégorie A sur ce poste ». Le SCD de SC, quant à lui, profite « du départ de la responsable pour repenser l'encadrement des magasiniers, en considérant que, pour la cadre qui encadrerait plus de 20 magasiniers, il était difficile de faire du suivi individuel ». SC prend donc la responsabilité de l'équipe, en binôme avec une autre collègue.

Un apprentissage qui prend du temps

Cette évolution, qui n'est donc pas toujours recherchée par les intéressées, n'est la plupart du temps ni préparée, ni anticipée. Elles accèdent à ces fonctions comme elles le feraient pour tout autre poste obtenu par mutation, et endossent directement leurs nouvelles responsabilités. Seule NC, qui est de classe normale, a pu bénéficier d'une première sensibilisation aux questions d'encadrement lors de sa préparation au concours, à la fin des années 2010, par le biais du CRFCB de sa région, *via* des mises en situation professionnelles autour de la gestion d'équipe.

Leur apprentissage débute donc une fois en poste, et elles constatent toutes qu'une fois nommées encadrantes, elles doivent en passer par une période plus ou moins longue pour se sentir légitimes dans leurs fonctions et missions. SB souligne que « le fait de devenir encadrant ne nous donne pas tout d'un coup un statut qui nous mettrait sur un piédestal, on a les mêmes relations avec les collègues ». Durant cette période, elles vont changer, évoluer en profondeur, signe d'une époque où les « apprentissages professionnels tiennent une place prépondérante du fait que les contextes de travail sont traversés de ruptures, de tensions, de bouleversement

culturels, économiques et technologiques qui redessinent les dynamiques socioprofessionnelles »¹³³.

Des modes d'apprentissage variés

Parmi les six modes d'apprentissage¹³⁴ proposés aux bibliothécaires assistantes lors des entretiens, les formations arrivent, comme dans l'enquête en ligne, en avant-dernière position : elles ne sont que trois à le citer parmi les modes leur ayant été les plus utiles pour effectuer leurs missions d'encadrement¹³⁵.

L'accompagnement par le chef direct

L'importance des échanges avec le chef direct est soulignée par les neuf personnes rencontrées. Leur responsable direct est toujours un agent de catégorie A, bibliothécaire ou conservateur et, selon la taille et la configuration du SCD, il peut être soit directeur de département, chef de service, ou même directeur du SCD. Il est presque toujours membre de l'équipe de direction de la structure documentaire. Ce responsable joue, dans la grande majorité des cas, un rôle déterminant vis-à-vis du nouvel encadrant de catégorie B, qui trouve auprès de lui à la fois un allié et un mentor. SB met en avant l'importance de ses échanges avec son chef direct, qui lui permettent de « se projeter et de se rassurer, d'avoir une certaine liberté dans les échanges ». Quant à EE, elle souligne la qualité de sa collaboration avec sa responsable, qui, dès son arrivée, l'a intégrée à toutes les activités du service, l'aidant ainsi à « à être au courant de tout ce qui se passe dans le service et, en son absence, à être plus légitime aussi auprès des équipes ».

Ces expériences, qui sont largement partagées par les autres personnes interviewées et par l'ensemble des répondants de l'enquête en ligne, montrent l'importance du facteur relationnel en contexte d'apprentissage professionnel. Comme le souligne une équipe de chercheurs du réseau de recherche en éducation et en formation, « ces modalités d'apprentissages relèvent aussi souvent d'un apprentissage par imitation ou d'un apprentissage social qui suppose l'investissement par le sujet d'un autrui (expert, pair) comme “modèle” auquel il peut suffisamment s'identifier pour observer au plus près son comportement et ses conséquences »¹³⁶.

L'expérience

L'apprentissage par l'action, ou l'expérience, arrive donc en deuxième position. Sur ce sujet, elles sont unanimes, il s'agit de la manière la plus directe et la plus efficace d'acquérir des compétences en matière d'encadrement, comme le

¹³³ JORRO, Anne et DE KETELE, Jean-Marie. *Les apprentissages professionnels accompagnés*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2017, p. 9. ISBN 978-2-8073-0853-4.

¹³⁴ Cette grille s'inspire d'une liste de méthodes de développement personnel soumises à des cadres dans le cadre d'une étude citée dans : DUPUY, François. *Lost in management, 2, La faillite de la pensée managériale*. Paris : éditions du Seuil, 2015, p. 210. ISBN 978-2-02-113650-0.

¹³⁵ En premier figure l'accompagnement par le chef direct (8 réponses), immédiatement suivi par l'apprentissage par l'action (l'expérience). Arrivent ensuite l'échange de pratiques avec des pairs (6 réponses), la mobilité et le changement de fonctions (4 réponses), les formations (3 réponses) et enfin l'accompagnement personnalisé par un professionnel (1 réponse).

¹³⁶ MERHAN, France et JORRO, Anne. Présentation. Apprentissage et développement professionnel en situation de travail et de formation. *Actuels. Le sujet dans la cité* [en ligne]. Novembre 2019, Vol. 1, n° 8, p. 5. [Consulté le 3 février 2022]. DOI 10.3917/lsdlc.hs08.0009.

constate NC qui estime que « c'est en faisant qu'on se rend compte de comment il faut encadrer les gens, de ce qu'il faut dire, ce qu'il ne faut pas dire, la manière dont il faut se positionner comme encadrant ».

L'expérience s'acquiert en particulier par des changements de poste : toutes ont expérimenté au moins une mobilité géographique ou un changement de poste à l'intérieur de leur SCD, ce qui leur permet d'avoir un certain recul sur les environnements où elles ont travaillé, et de porter un regard critique sur eux. EB indique ainsi tirer parti de son expérience pour composer son propre style de management à partir de son observation « d'établissements différents, avec des modes de management différents, des ambiances, des équipes sympas, d'autres un peu moins, des chefs psychorigides, d'autres un peu moins ».

Certaines reconnaissent toutefois que certaines expériences peuvent être douloureuses. C'est particulièrement le cas lorsqu'elles sont confrontées à des situations pour lesquelles elles ne sont pas préparées, comme EE qui reconnaît que, pour elle, « l'action, c'est le plus efficace, même si effectivement ça n'est pas de tout repos. Parce que, quelquefois, on arrive au pied de montagnes et on se demande vraiment comment on va faire... ».

Malgré les difficultés qu'elles peuvent rencontrer, leur conviction selon laquelle l'encadrement ne pourrait s'apprendre qu'à travers l'expérience est très forte. Cela tient notamment à ce qu'EB désigne comme « la partie très humaine du manager » qui la conduit à considérer que, « si on a déjà une expérience, quelques années d'expérience, on a bien vu comment une équipe fonctionne ou ne fonctionne pas, et au quotidien on voit que, pour demander la même consigne, certains sauront le faire avec tact et d'autres non, et ça je pense que c'est aussi lié à ce que l'on est. Je ne crois pas que la théorie donne les clefs pour tout ».

Des agents peu ou pas formés lors de leur prise de poste

Un peu plus fréquentes aujourd'hui qu'elles ne l'étaient il y a 10, voire 15 ans, les formations en matière d'encadrement semblent être plutôt l'exception pour les neuf bibliothécaires assistantes, particulièrement avant ou au moment de leur prise de fonction¹³⁷. La situation de celles qui ont commencé à encadrer dans les années 2000 en est une bonne illustration : aucune n'a bénéficié de formation à cette époque, alors que celles qui prennent ou ont pris leur poste depuis les années 2010 en ont presque toutes eu une, voire plusieurs. La seule à avoir entendu parler des enjeux de management lors de sa préparation au concours est titulaire du grade de classe normale depuis moins de cinq ans, signe de leur prise en compte récente dans ces formations.

Dans l'ensemble, elles ont un positionnement assez distant vis-à-vis des formations qu'elles ont suivies, qu'elles estiment dans leur grande majorité soit trop génériques car « faites pour ne pas servir qu'une fois » (SA), soit inadaptées à la situation spécifique des encadrants intermédiaires car « la dimension d'être entre deux, due à notre position de BIBAS, n'est pas intégrée dans le parcours des formations proposées par l'université » (SC). Une d'entre elle explique que, faute de formation adaptée à ses besoins au moment de sa première prise de poste d'encadrante, elle a développé, au fil des années, une démarche d'autoformation à travers des lectures notamment, pour acquérir des connaissances sur certains volets

¹³⁷ Voir, en annexe 4, le tableau détaillant la temporalité des formations au management suivies par les neuf personnes rencontrées : avant la prise de poste, lors de la prise de poste, durant les années qui suivent.

II. Être encadrant de catégorie B : un positionnement intermédiaire délicat

de l'animation d'équipe (EC). Elles sont aussi conscientes que les formations à l'encadrement n'apportent pas de réponses toutes faites à leurs interrogations et que, « même si elles peuvent faire réfléchir, elles ne donnent pas de mode d'emploi » (ED). SB reconnaît néanmoins que l'aspect réflexif de ces formations est bénéfique car « cela amène à réfléchir à son positionnement, à ses relations avec les collègues qu'on encadre, les faux pas à éviter, les attitudes, les postures ».

Les neuf bibliothécaires assistantes rencontrées entretiennent donc une relation plutôt lointaine avec la formation. Peu adaptées à leur situation, trop théoriques ou trop générales, elles ne répondent pas toujours à leurs besoins et les poussent à surinvestir des modes d'apprentissage fondés sur l'expérience. Par conséquent, pour acquérir une légitimité dans leurs nouvelles fonctions, elles s'appuient souvent beaucoup sur leur expertise technique et recherchent le soutien de leur hiérarchie.

3. ÊTRE ENCADRANT : UN FAISCEAU DE RELATIONS

L'équipe encadrée

Entre services et publics et gestion des collections

Les neuf bibliothécaires assistantes encadrent entre 1 et 10 agents et, si les équipes se composent souvent en majorité – voire exclusivement – d'agents de catégorie C, elles sont plus de la moitié à compter au moins un agent de catégorie B¹³⁸. Les principaux domaines d'activité représentés se révèlent relativement classiques, avec une forte représentation des services aux publics, soit seuls, soit associés à la gestion des collections. EC est la seule à déroger à cette tendance, en contribuant, par son activité principale, aux services d'appui à la recherche de son SCD. Il semble donc que les bibliothécaires assistantes aient tendance à exercer leurs nouvelles responsabilités dans des domaines d'activité auxquels leur formation initiale les a préparées ou dans lesquels elles ont déjà une certaine expérience.

Des relations de proximité

Toutes exercent le panel classique des tâches d'encadrement : répartition du travail, suivi de l'avancement des projets en cours, suivi des congés, réalisation de l'entretien annuel, recueil des besoins de formation, etc. Elles sont nombreuses à mettre l'accent sur leur disponibilité, et sur les sollicitations quotidiennes qu'elles reçoivent souvent de la part des membres de leur équipe pour apporter une aide sur certains dossiers, accompagner en cas de difficulté, ou tout simplement répondre à une question. Si toutes font des points collectifs avec leur équipe, plusieurs d'entre elles ont aussi mis en place des points individuels avec certains membres de leur équipe, dans un souci d'adaptation de leur mode de management aux besoins des agents qu'elles encadrent. Deux d'entre elles (SC et ED) mentionnent aussi leurs liens avec les encadrants fonctionnels des agents qu'elles encadrent hiérarchiquement : elles interviennent essentiellement pour mettre en place le travail des uns et des autres, et équilibrer les charges en fonction des priorités de leur service.

Elles témoignent toutes de bonnes relations avec leur équipe grâce, selon elles, à une certaine proximité. Elles sont plusieurs à imputer cette proximité à leur catégorie : NC considère que « la perception des collègues C vis-à-vis des B et des A est différente et qu'ils voient vraiment les A comme des chefs et les B un peu moins, ce qui peut créer moins de distance ». Cette proximité semble favoriser un encadrement « moins théorique », selon les termes d'ED. Connaissant souvent les missions exercées par son équipe, car elle les a elle-même déjà exercées, elle se sent vraiment en capacité d'apporter une aide aux membres de son équipe en étant « très disponible et beaucoup dans l'accompagnement ».

Toutefois, certaines soulignent que cette proximité peut aussi être un peu inconfortable : EB reconnaît avoir eu « l'impression d'avoir du mal à trouver où placer le curseur, moi en tant que responsable de ces personnes, d'être trop dans l'empathie, ou pas assez... », tandis que SC rappelle l'importance qu'il y a, pour un encadrant, à « savoir écouter tout en étant capable de rappeler que, notamment face

¹³⁸ Voir, en annexe 4, la composition des équipes des neuf bibliothécaires assistantes.

au public il est attendu de l'agent une posture professionnelle, et qu'ils ne peuvent pas par exemple dénigrer la politique de l'établissement ».

La question de la légitimité

Au sein de leur SCD, le fait qu'un agent de catégorie B exerce des fonctions d'encadrement, s'il n'est pas toujours exceptionnel, reste tout de même peu fréquent. Pour cette raison, la plupart des encadrantes témoignent souvent de difficultés quant à leur positionnement vis-à-vis de leur équipe et des autres collègues du SCD. C'est en particulier autour de leur légitimité qu'elles rapportent des situations qui témoignent d'une certaine fragilité. C'est ainsi qu'ED, pourtant cheffe d'un service depuis plus de 5 ans, exprime avoir ressenti une forte insécurité lors du remplacement de son chef direct, rappelant qu'« il y a toujours quand même cette crainte d'être discrédité dans notre légitimité à encadrer ».

Pour quelles raisons cette légitimité est-elle si fragile, même pour celles qui exercent leurs fonctions depuis plusieurs années ? Sur quels critères s'appuient-elles pour fonder leur légitimité ? D'un point de vue sociologique, questionner la légitimité professionnelle consiste à « se demander si l'individu singulier qui occupe cette fonction a bien les qualités requises pour le faire, la question étant en ce cas de savoir si, au regard de ses titres, de ses capacités ou de son expérience, il est ou non légitime dans sa fonction (par exemple : telle personne est-elle, au vu de ses qualifications et de ses compétences, légitime pour exercer tel métier ou tel poste ?) »¹³⁹.

Pour EE, une large part de cette légitimité est fondée sur la capacité des agents de catégorie B à être proches des équipes, cette proximité étant due notamment à leur statut, mais aussi à une bonne connaissance des missions des agents encadrés : « On ne se sent pas plus haut que les autres, on est vraiment parmi nos équipes, et c'est peut-être ça qui fait que parfois on a du mal à nous distinguer, mais à mon avis c'est aussi ça qui fait qu'on a plus cette fibre d'encadrement, cette proximité, et peut-être cette légitimité aussi, dans le sens où les B ont des missions qui sont très techniques, que les A n'ont pas forcément ». Cependant, même si elles détiennent des compétences et une expérience non négligeables, il arrive tout de même que cette légitimité soit remise en cause. Ce phénomène est particulièrement prégnant lors de la prise de poste ; il peut arriver par exemple que des agents acceptent difficilement de ne plus faire leur entretien annuel avec le catégorie A.

La légitimité est donc un sujet de préoccupation central, révélateur d'un positionnement qui peut être fragile. Elle s'acquiert au fil d'un processus qui prend du temps, et qui implique un changement de perception du périmètre des missions perçues comme légitimes. SB remarque qu'« un A, concrètement il est vu comme un chef. Un B, ce n'est pas le cas. On passe donc par différentes phases, je pense, quand un établissement met en place l'encadrement intermédiaire avec des B : une phase d'acceptation, de légitimation du catégorie B, qui est à la fois le collègue du quotidien, mais aussi le responsable hiérarchique ou fonctionnel ».

¹³⁹ GUÉGUEN, Haud. Reconnaissance et légitimité. Analyse du sentiment de légitimité professionnelle à l'aune de la théorie de la reconnaissance. *Vie sociale* [en ligne]. 2014, Vol. 8, n° 4, p. 2. [Consulté le 1 février 2022]. DOI 10.3917/vsoc.144.0067.

Relations avec la hiérarchie et participation aux instances de décision

La collaboration avec la hiérarchie

Pour les bibliothécaires assistantes rencontrées durant l'enquête, les enjeux liés aux modalités d'échange avec leur hiérarchie sont au moins aussi importants que les relations avec leur équipe. L'analyse de ces modalités¹⁴⁰ révèle que, sur neuf encadrantes, quatre sont associées aux instances de direction de leur SCD : une en tant que membre de l'équipe de direction, une autre de l'équipe d'encadrement élargi, les deux dernières de l'équipe des chefs de service. Cette tendance semble corrélée à la taille des établissements : plus celle-ci est grande, plus la distance d'avec la direction est importante. Avec leur responsable direct, elles ont toutes tendance à entretenir des relations régulières, mais de fréquence variable, quotidienne, hebdomadaire ou bimensuelle.

Il n'est pas rare que, lors de leurs premières réunions d'encadrants, elles mesurent leurs lacunes en matière de gestion des ressources humaines et peinent à prendre part aux échanges. EB se souvient de ses premières réunions en tant que responsable de service : « J'entendais parler de campagne Atria, ça avait l'air d'être une évidence pour tout le monde. Je posais mes questions après, et je m'en sortais, mais tout va très vite et c'est vrai que si on n'a pas ces éléments de langage, ces termes, ces acronymes, ça peut devenir une torture ». Cette situation montre bien combien les réunions sont, précisément, des marqueurs de la posture d'encadrant, et un véritable « espace d'apprentissage cognitif entre pairs »¹⁴¹.

Le soutien essentiel de la hiérarchie

Le soutien de la hiérarchie se manifeste d'abord dans les échanges : en se rendant disponible, le chef direct peut jouer un rôle de mentor pour l'encadrante qui débute dans ses nouvelles fonctions. SB constate qu'elle a pu bénéficier d'un véritable accompagnement de sa hiérarchie, qu'elle n'a pas hésité à solliciter chaque fois que nécessaire : « Toutes les difficultés que j'ai pu rencontrer, j'ai pu m'en ouvrir facilement (...). C'est rassurant, quand on avance au fur et à mesure ».

Mais une part importante de ce soutien se manifeste de manière plus indirecte : par son attitude, le responsable peut aussi contribuer à créer un contexte favorisant la reconnaissance des fonctions de l'encadrant. Elles sont plusieurs à avoir expérimenté ce type de situation : SC estime que « ce qu'un catégorie A a pour lui c'est son statut, qui lui donne cette légitimité, alors qu'un B doit être investi de la légitimité », tandis qu'EB considère que « c'est la manière dont on est légitimé ou présenté, mettons, quand on prend un poste : si on est présenté de manière légitime par sa hiérarchie, je pense que les choses vont se faire assez naturellement ».

La reconnaissance des responsabilités de chacun passe aussi par une définition claire des rôles. SC souligne combien il est important, « dans l'encadrement intermédiaire, d'être clairement défini comme étant la personne qui encadre tel type d'activité, ou qui a autorité pour prendre telle décision. (...) Le flou est très mauvais ». Au-delà de la définition des rôles, se pose aussi celle du périmètre

¹⁴⁰ Voir, en annexe 6, le détail de ces modalités d'échanges avec la hiérarchie.

¹⁴¹ ALLEK, Marnia. Manager sans être cadre. L'identité professionnelle comme ressource managériale. *Sociologies pratiques* [en ligne]. 2021, Vol. 42, n° 1, p. 15. [Consulté le 11 janvier 2022]. DOI 10.3917/sopr.042.0093.

II. Être encadrant de catégorie B : un positionnement intermédiaire délicat

d'autonomie des encadrants de catégorie B : pour certaines, accéder à un poste de responsable d'équipe ou de cheffe de service ouvre la voie à une autonomie qu'il n'est pas toujours aisé de délimiter. C'est ainsi qu'après sa prise de fonctions, SB s'est interrogée sur ses marges de manœuvre : « C'était clair quand on me l'expliquait, mais dans les faits ça ne l'était plus (...). Je n'arrivais pas à appréhender ce périmètre, ce que je pouvais engager ou ce que je pouvais mettre en place avec mon équipe, de moi-même, sans avoir à chaque fois l'aval de mon responsable ».

Faire entendre sa voix

Dans leur rôle d'encadrantes, les bibliothécaires assistantes soulignent l'importance de pouvoir faire entendre leur voix quand il s'agit de prendre des décisions relatives aux agents qui relèvent de leur responsabilité, ou dans le cadre de projets du SCD. SC estime que « pour exercer des fonctions d'encadrement, il faut avoir l'écoute et le soutien de sa hiérarchie et pouvoir prendre part aux décisions qui concernent ses agents, ne pas être de simples exécutants, ce qui n'est pas toujours facile à faire comprendre quand on est catégorie B ». Il s'agit là d'un sujet délicat : peu, voire pas intégrées aux instances de direction, elles ont le sentiment que leur avis n'est pas toujours pris en compte, comme l'explique EE : « Pour l'instant, c'est vrai que j'ai surtout l'impression d'être la courroie de transmission. Qu'on veut bien écouter, à qui on donne la parole mais, finalement, c'est un peu anecdotique ».

EC estime que ces situations varient selon le contexte dans lequel les encadrants intermédiaires évoluent. Selon elle, « il y a peut-être une tradition dans certains établissements qui tiennent beaucoup à la hiérarchie, alors que dans d'autres c'est moins visible, ça se sent beaucoup moins, on se sent plus libre et plus à l'aise de travailler avec tous les collègues, quelle que soit la catégorie ». Son observation permet ainsi de poser l'hypothèse selon laquelle l'environnement de travail, en l'occurrence l'organisation et le fonctionnement du SCD, serait déterminant. Selon elle, ces variations seraient aussi très dépendantes des individus, « certaines personnes étant très pointilleuses sur la hiérarchie et prenant en compte plus facilement les suggestions d'une personne de catégorie A que de catégorie B ».

Entre expert technique et encadrant : à la recherche d'un équilibre

Encadrante, mais aussi membre de l'équipe

Les bibliothécaires assistantes partagent toutes, ou presque, une particularité : elles sont autant encadrantes que membre à part entière de leur équipe. Si au moins deux d'entre elles sont ou ont été encadrantes à temps plein, toutes les autres continuent à exercer, en parallèle de leurs fonctions d'encadrement, souvent les mêmes tâches que leur équipe. Il s'agit pour elles d'un atout, car cela leur permet d'une part de renforcer leur légitimité vis-à-vis des membres de leur équipe et, d'autre part, de faciliter leurs échanges. EF remarque qu'elle connaît le travail « par cœur, parce que je l'ai fait avant et puis je l'ai toujours fait », tandis que NC considère que cela lui permet de « donner un sens au travail et d'aider les collègues à faire leur travail ».

Mais ce positionnement de membre de l'équipe a des limites qu'elles sont plusieurs à relever. Car il n'est pas toujours aisé de concilier des missions fonctionnelles avec les tâches administratives liées aux fonctions d'encadrement. EF et SB aimeraient en particulier s'extraire des tâches quotidiennes pour pouvoir

s'investir davantage dans des travaux au long cours. EF regrette de ne pas avoir le temps d'« essayer de voir plus loin et d'organiser autre chose, des améliorations dans le service », tandis que SB aimerait pouvoir s'investir « sur des choses de fonds, avoir un vrai travail sur les projets ».

Une position intermédiaire inconfortable

Plus tout à fait expertes techniques mais pas encore complètement encadrantes, les bibliothécaires assistantes soulignent aussi les difficultés qu'elles rencontrent du fait de leur positionnement « entre-deux ». Pour elles, cet entre-deux renvoie à la fois à leur posture, oscillant entre autorité et proximité, mais aussi à la catégorie B, intercalée entre les catégories A et C sur l'échelle de la hiérarchie. Vis-à-vis de l'équipe, cette proximité doit quelquefois être réduite, comme l'explique SB : « Quelquefois ce n'est pas facile de recadrer quand il y a un besoin, ou de dire, oui on est collègues mais je suis aussi ta responsable et là il y a des difficultés et il faut que tu acceptes que je te les dise. À la fois une proximité, mais la nécessité d'une certaine distance, et c'est vrai que c'est difficile de trouver cet entre-deux ».

Pour beaucoup d'entre elles, la question de l'autorité renvoie à la catégorie, et ED reconnaît que « par moment, pour asseoir mon autorité, ce serait quand même plus simple d'être de catégorie A. Parce qu'au final, personne n'est dupe, on a le même salaire à la fin du mois, il y en a juste un qui se prend un peu plus la tête que les autres ». Vis-à-vis de la direction, l'inconfort de ce positionnement se manifeste principalement dans leur rôle de courroie de transmission des décisions de la direction. SB décrit une position « entre deux feux : à la fois nos collègues qu'on encadre, et puis notre hiérarchie à nous, généralement l'équipe de direction, on est coincés entre les deux, on fait un peu tampon, on essaie de transmettre les informations en les présentant de façon qu'elles soient le mieux acceptées ».

Au fur et à mesure qu'elles prennent de l'expérience dans leurs nouvelles fonctions d'encadrantes, elles prennent conscience de la difficulté de leurs missions, à l'interface entre la direction et les agents qu'elles encadrent. EB fait référence au « devoir d'obéissance » qui conduit à « mettre en place des changements très importants sans en être forcément partisan soi-même ». Pour y arriver, elle souligne la difficulté qu'il y a à « ne pas désavouer sa direction tout en soutenant ses équipes qui peuvent être en difficulté ». EE estime jouer un rôle en faveur de la paix sociale et utilise l'image du paratonnerre : « On se prend la foudre et on fait en sorte qu'en dessous tout se passe bien ».

La gestion des ressources humaines

Les neuf encadrantes réalisent toutes les entretiens annuels et les rapports d'aptitude des agents de leur équipe. Quelques-unes participent également aux processus de recrutement. Dans l'ensemble, elles regrettent de ne pas avoir assez de temps pour faire les dossiers d'avancement et sont aussi conscientes, du moins au début, de ne pas détenir toutes les connaissances et compétences nécessaires. Étant souvent elles-mêmes dans des démarches d'avancement et de promotion, elles sont d'autant plus attentives aux enjeux que ces actes revêtent pour leurs agents. NC déplore en particulier la nécessité de travailler dans des délais très courts : « Il faut arrêter tout ce qu'on fait pour faire le dossier, retrouver le dossier de l'année précédente, le réécrire, alors que parfois on n'a pas grand-chose de plus à écrire ».

Quelques-unes voient dans ces tâches un intérêt à la fois humain et managérial. EB a particulièrement apprécié dans le recrutement le fait de « vraiment se projeter

II. Être encadrant de catégorie B : un positionnement intermédiaire délicat

assez loin, au-delà de la simple étape du contrat, d'imaginer la personne en situation, au sein d'une équipe qui vit déjà, en relation avec l'extérieur, avec un public ». EE, quant à elle, apprécie les entretiens individuels et les entretiens d'évaluation pour l'avancement : « J'ai l'impression d'avoir pris de l'assurance là-dedans et de savoir trouver les mots pour expliquer concrètement ce que fait la personne et trouver les biais pour montrer chaque fois, sur chaque mission, ce qui est vraiment la plus-value et ce qui peut être souligné pour un dossier d'avancement ».

Ces apprentissages en conduisent certaines à prendre conscience que l'intérêt qu'elles trouvent à ces nouvelles fonctions dépasse parfois celui qu'elles avaient pour leurs fonctions antérieures. C'est le cas d'EB qui se souvient qu'au début de sa carrière elle était « beaucoup plus axée sur le cœur de métier, les collections, les questions de conservation » et que durant une longue période, elle a toujours eu l'impression qu'il lui manquait quelque chose, de ne pas être à sa place. Elle estime ainsi que, pour décrire sa prise de poste, « le terme de saut dans le vide n'est pas galvaudé », et qu'elle a eu « l'impression de changer de métier ».

Quel que soit leur positionnement vis-à-vis de ces nouvelles responsabilités, toutes expriment des attentes en matière d'une meilleure prise en compte de leurs missions. Globalement, elles regrettent, bien qu'avec une intensité variable, que le nouveau régime indemnitaire ne permette pas une reconnaissance plus nette de ces fonctions. Au-delà de la question financière, elles s'interrogent aussi sur leurs perspectives d'évolution professionnelle, et sur les missions qu'elles pourront exercer après cette expérience.

4. AUTOUR DE L'ENCADREMENT : RECONNAISSANCE ET PERSPECTIVES

La prise en compte des fonctions d'encadrement

Le RIFSEEP : une reconnaissance des fonctions d'encadrement ?

Mis en place par décret en 2014, le RIFSEEP (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel), s'applique aux fonctionnaires de l'État et a vocation à se substituer aux autres régimes de primes qui lui préexistent. Conçue dans la logique d'une plus grande individualisation des primes versées aux agents publics, « la mise en place du RIFSEEP a offert de la lisibilité et de l'uniformité en remplaçant une multitude d'indemnités qui variaient selon les catégories et les corps/cadres d'emploi »¹⁴². Deux primes distinctes le composent : l'IFSE (indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise), et le CIA (complément indemnitaire annuel), facultatif. Le montant de l'IFSE « est fixé selon le niveau de responsabilité et d'expertise requis dans l'exercice des fonctions ». Ce montant est déterminé en fonction d'une cotation des missions des agents selon trois types de critères professionnels : « 1° Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception ; 2° Technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice des fonctions ; 3° Sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel »¹⁴³.

Entré en vigueur pour la filière des bibliothèques en mai 2018¹⁴⁴, l'arrêté publié à cette date décrit les modalités de mise en œuvre du RIFSEEP et précise le nombre de groupes par catégorie et corps, ainsi que les montants minimaux et maximaux des primes. Pour les bibliothécaires assistants spécialisés, il est prévu deux groupes, le groupe 1 correspondant au niveau de responsabilités le plus élevé. Une enquête de la CFDT, menée en février 2020¹⁴⁵, montre que la mise en place du RIFSEEP s'est faite pour une moitié des répondants entre mai 2018 et janvier 2019, et dans les années suivantes pour l'autre moitié : il s'agit donc d'un processus récent, probablement en cours de déploiement ou d'ajustement dans un certain nombre d'établissements universitaires.

¹⁴² TARRAGO, Antoine. *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : ENSSIB, 2020, p. 23. [Consulté le 24 mai 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/69600-politiques-de-reconnaissance-au-travail-en-bibliotheque-pratiques-enjeux-et-preconisations>.

¹⁴³ Article 2. *Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État* [en ligne]. 20 mai 2014. [Consulté le 6 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028965911/>.

¹⁴⁴ *Arrêté du 14 mai 2018 pris pour l'application des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État aux corps des conservateurs généraux des bibliothèques, des conservateurs des bibliothèques, des bibliothécaires, des bibliothécaires assistants spécialisés et des magasiniers des bibliothèques* [en ligne]. 14 mai 2018. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000036944643/>.

¹⁴⁵ FÉDÉRATION SGEN-CFDT. RIFSEEP pour les bibliothèques : les résultats. Dans : *Portail sgen-cfdt.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.sgen-cfdt.fr/actu/rifseep/>.

II. Être encadrant de catégorie B : un positionnement intermédiaire délicat

Le RIFSEEP a vocation à répondre à un besoin de « reconnaissance des responsabilités exercées, et de leur décalage éventuel avec le grade du fonctionnaire »¹⁴⁶. Il ressort pourtant des entretiens que les encadrantes ne perçoivent pas toujours une différence très nette avec la situation antérieure.

Le constat d'une faible prise en compte des fonctions d'encadrement

Toutes les encadrantes sont dans le groupe 1 de l'IFSE, une seule indique avoir un CIA¹⁴⁷, tandis que deux autres mentionnent bénéficier d'une NBI (nouvelle bonification indiciaire - instaurée avant le RIFSEEP). Dans l'ensemble, elles trouvent les montants perçus plutôt insuffisants au regard de leurs responsabilités. EE estime que, « de manière générale, les fonctions d'encadrement, même avant le RIFSEEP, ne sont jamais suffisamment valorisées ».

NC regrette qu'il ne soit actuellement pas possible d'établir une distinction entre encadrement hiérarchique et fonctionnel, après avoir constaté qu'en tant que responsable de site, elle avait « le même IFSE que les autres BIBAS responsables d'une mission ou qui font de la formation, tout ce qui rentre dans le groupe 1 des B ». Dans certains établissements où la mise en place du RIFSEEP n'est pas encore achevée, la cartographie des emplois et la cotation des fonctions laissent toutefois entrevoir des évolutions, comme le souligne EB, qui remarque : « Si j'étais restée sur le poste que j'occupais précédemment, mes primes auraient quand même été revues à la hausse de façon favorable parce que j'étais responsable d'un site. Et plus l'équipe est importante, plus la prime est élevée ».

L'encadrement, un atout pour progresser au sein de la filière ?

Outre l'aspect financier, la prise en compte des fonctions d'encadrement passe aussi par une reconnaissance de la part de l'institution, qui peut se concrétiser par le biais d'un avancement de grade ou d'un changement de corps. L'inscription au tableau d'avancement reconnaît la valeur professionnelle, évaluée à l'aune de critères tels que « la nature des missions confiées, la spécificité du poste, les effectifs encadrés, le niveau de responsabilités exercées, le niveau d'expertise, la nature des relations avec les partenaires »¹⁴⁸. Quant à l'inscription sur liste d'aptitude, elle vise à « identifier les viviers d'agents susceptibles de construire un parcours professionnel ascendant en termes de responsabilités qui les rend apte à exercer des fonctions d'un corps de niveau supérieur »¹⁴⁹.

¹⁴⁶ TARRAGO, Antoine. *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : ENSSIB, 2020, p. 23. [Consulté le 24 mai 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/69600-politiques-de-reconnaissance-au-travail-en-bibliotheque-pratiques-enjeux-et-preconisations>.

¹⁴⁷ Du fait de la formulation de la question de la grille d'entretien, axée sur le niveau de satisfaction du montant des primes, les personnes rencontrées n'étaient pas amenées à indiquer systématiquement si elles bénéficiaient d'un CIA ; il est donc possible que ce recensement ne soit pas exhaustif.

¹⁴⁸ Annexe 2 - Lignes directrices de gestion ministérielles relatives à la promotion et à la valorisation des parcours des personnels de bibliothèques, des personnels ingénieurs, et des personnels techniques de recherche et de formation (ITRF) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. *Bulletin officiel n°44 du 19-11-2020* [en ligne]. Paris, 19 novembre 2020, p. 5. [Consulté le 9 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.education.gouv.fr/file/43/61/0/perso821_annexe2_1348610.pdf.

¹⁴⁹ Annexe 2 - Lignes directrices de gestion ministérielles relatives à la promotion et à la valorisation des parcours des personnels de bibliothèques, des personnels ingénieurs, et des personnels techniques de recherche et de formation (ITRF) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. *Bulletin officiel n°44 du 19-11-2020*

Dans les deux cas, l'exercice de fonctions d'encadrement semble donc être pris en compte, même si l'accent est plus clairement mis sur cet aspect pour la promotion dans le corps supérieur. Pourtant, les encadrantes rencontrées ne le ressentent pas toujours de cette manière. Seule une minorité d'entre elles témoigne d'une vision assez proche des règles précitées, comme NC, qui indique : « Je pense que plus on a fait de choses et plus on a eu des responsabilités un peu au-dessus de ce qu'on aurait dû, plus ça prouve qu'on est capable de passer à un grade supérieur ou à un corps supérieur ». C'est aussi le point de vue d'EE qui explique : « Je présente le dossier pour la promotion, je sais que je suis très jeune pour ça donc j'ai encore le temps, mais mon responsable m'a dit que mon parcours, et ce que je fais actuellement, c'est tout à fait le bon profil pour espérer plus tard progresser ».

La majorité des autres encadrantes n'envisagent pas les choses de cette manière. Elles sont plusieurs, comme ED, à considérer que cela n'est pas un critère déterminant, souvent car elles ne comprennent pas les critères appliqués : « Moi, je suis sur des missions back office, et pour la promotion ce n'est absolument pas valorisé, ni reconnu. Du moins ça ne l'est plus. J'ai beau avoir une équipe quand même assez conséquente, avoir un important budget à gérer, ça ne compte pas. Quand on voit le profil de ceux qui ont eu les promotions, franchement, on se pose des questions ». Ces interrogations traversent la plupart des encadrantes, à l'image d'EB, qui a parfois le sentiment de ne pas se conformer aux standards de son statut : « J'ai remarqué que ces expériences-là me servent mais qu'elles peuvent aussi me desservir : ça génère un profil qui n'est pas forcément atypique, parce que je ne suis pas la seule dans ce cas-là (...), mais j'ai l'impression que ça surprend encore ».

Progresser au sein de la filière

Dans leur étude sur les activités et compétences sur les B et C, les auteures de l'enquête réalisée par Médiat Rhône-Alpes identifient quatre occasions de changer d'activité durant la carrière : « La promotion par liste d'aptitude, la réussite à un concours, la mutation externe, la mutation en interne »¹⁵⁰. En matière de progression dans la carrière, on peut ajouter à cette liste l'avancement de grade par tableau d'avancement ou examen professionnel.

Accéder au grade supérieur : un vrai levier de progression

Ces cinq dernières années, environ 80 candidats ont pu accéder chaque année au grade de classe supérieure ou classe exceptionnelle, par le biais de l'examen professionnel ou d'une inscription au tableau d'avancement¹⁵¹. Ce nombre annuel est resté plus ou moins constant, avec tout de même une baisse non négligeable du nombre de places à l'examen professionnel pour le grade de classe exceptionnelle (de 36 en 2017 à 25 en 2021). Toutes les bibliothécaires assistantes rencontrées dans le cadre de l'enquête ont déjà accédé à un des deux grades supérieurs par le biais de l'examen professionnel, sauf celle de classe normale, qui n'avait pas, au moment de

[en ligne]. Paris, 19 novembre 2020, p. 5. [Consulté le 9 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.education.gouv.fr/file/43/61/0/perso821_annexe2_1348610.pdf.

¹⁵⁰ COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Activités et compétences des personnels de catégories C & B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives* [en ligne]. Grenoble : Médiat Rhône-Alpes, université Grenoble Alpes, janvier 2022, p. 36. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/mediat/publications-807777.kjsp?RH=61779471588987>.

¹⁵¹ Voir, en annexe 7, le détail du nombre de bibliothécaires assistants spécialisés promus dans un grade supérieur par le biais du tableau d'avancement ou de l'examen professionnel.

l'entretien, encore assez d'ancienneté pour le faire, mais qui l'envisageait déjà « pour ne pas stagner » (NC).

Certaines perçoivent l'examen professionnel comme un moyen d'obtenir une reconnaissance officielle de missions qu'elles exercent déjà. C'est le cas de SB qui indique : « Je n'avais pas envie de passer l'examen pour progresser, j'avais déjà progressé et, pour moi, la réussite à l'examen me permettait de légitimer davantage mes missions ». L'expérience même de l'examen professionnel a été vécue très positivement pour EE qui note : « Je sentais qu'avec le jury ce n'était pas la même ambiance que quand j'étais contractuelle et que je voulais passer titulaire. Là, j'ai senti que c'était plus un dialogue entre professionnels, et que je pouvais mettre en valeur ce que j'avais fait. J'en garde un très bon souvenir ». Quant à celles qui ont déjà atteint le grade de classe exceptionnelle, elles ont tendance à se sentir bloquées, et elles cherchent d'autres manières de continuer à progresser.

Changer de corps : une fenêtre étroite

En 2010, un rapport de l'IGB soulignait l'étroitesse des possibilités de promotion par le biais soit du tableau d'avancement de grade, soit de la liste d'aptitude pour l'accès au corps supérieur¹⁵². Le nombre de postes ouverts au concours interne de bibliothécaire ces cinq dernières années confirme cette appréciation : même si les bibliothécaires assistants spécialisés représentent au minimum 50 % des candidats admis durant cette période, le nombre total de postes ouvert est resté plutôt modeste et il a connu une baisse conséquente en 2019 (de 12 en 2017 à 4 en 2021). Le constat est sensiblement le même pour les promotions par liste d'aptitude, même si le nombre de candidats promus par cette voie est un peu supérieur : en 2021, 8 bibliothécaires assistants spécialisés ont ainsi été promus bibliothécaires¹⁵³ (10¹⁵⁴ en 2018 et 6¹⁵⁵ en 2019 – les chiffres pour 2020 n'étant pas accessibles en ligne).

Les neuf bibliothécaires assistantes ont toutes le souhait de devenir bibliothécaires par le biais de la liste d'aptitude. Trois d'entre elles ont passé le concours interne ou externe (une a passé le concours de conservateur). Si elles privilégient la voie de la liste d'aptitude, c'est d'abord pour des raisons personnelles : après avoir presque toutes connu au moins une mobilité géographique au début de leur carrière, elles sont à présent ancrées dans leur ville, souvent avec leur famille. Or, la promotion par liste d'aptitude n'entraîne pas nécessairement de mobilité géographique, contrairement à la réussite au concours qui ne garantit pas

¹⁵² « En totalisant moins de 10 % des modes d'accès aux corps et aux grades, les listes d'aptitude (7 %) et les tableaux d'avancement (2 %) restent des portes étroites ouvertes sur la promotion et la mobilité. » GAILLARD, Catherine. *Promotions – mobilités de la filière bibliothèques de la fonction publique de l'État. Bilan et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2010-013. Paris : Inspection générale des bibliothèques, novembre 2010, p. 53. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56442-promotions-mobilites-de-la-filiere-bibliotheques-de-la-fonction-publique-de-l-etat-bilans-et-perspectives.pdf>.

¹⁵³ *Contingents des promotions et avancements des personnels des bibliothèques au titre de l'année 2021* [en ligne]. Paris : ministères Éducation, Jeunesse, Sports, Enseignement supérieur, Recherche, mai 2021. [Consulté le 9 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/Synthese_LA_et_TA_ATSS_2021b_1413152.pdf.

¹⁵⁴ QUILLARD, Mélanie et RÉGUIGNE, Bruno. *Bilan social 2018-2019 du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation* [en ligne]. Paris : MESRI, décembre 2020, p. 146. [Consulté le 8 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bilan-social-2018-2019-47780>.

¹⁵⁵ RÉGUIGNE, Bruno et CARRINCAZEAX, Emmanuel. *Bilan social 2019-2020 du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation* [en ligne]. Paris : MESRI, décembre 2021, p. 144. [Consulté le 1 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bilan-social-83381>.

le maintien dans son établissement d'origine. Ce type de contraintes est accentué en région, où les possibilités de mobilité sont beaucoup plus restreintes, comme le souligne SC, qui indique : « J'ai des envies de progression de carrière, mais avec cette difficulté de faire le lien avec le côté province de la bibliothèque où je suis. Si j'étais à Paris, il n'y aurait pas de souci pour changer de catégorie, réussir un concours et être mutée dans une autre bibliothèque, mais là j'ai encore des contraintes familiales qui priment sur mon souhait de progression ».

Quant à accéder au statut de bibliothécaire par le biais du concours interne, celles qui l'ont tenté reconnaissent la difficulté des épreuves, qui nécessitent une préparation importante pas toujours possible faute de temps ou de disponibilité d'une formation adaptée, comme le souligne EC : « Les concours, il faudrait vraiment s'y mettre à plein temps mais je n'ai pas vraiment pas le temps... donc j'y vais et je les passe, mais sans les préparer ». Odile Nguyen, directrice adjointe de Médiat Rhône-Alpes, analyse ce phénomène :

Pour un agent de catégorie B en poste, il peut sembler très dur d'évoluer en catégorie A car la marche est haute. Beaucoup d'entre eux sont encore sur des fonctions très techniques (catalogage et indexation notamment), et ils ne se projettent pas vers une évolution en catégorie A, surtout par le biais des concours qui incluent des épreuves beaucoup plus théoriques et nécessitant un travail important de révision, notamment en culture générale.¹⁵⁶

Le risque du découragement

Si toutes sont engagées ou ont pour projet de s'engager dans des actions leur permettant de progresser dans la carrière, plusieurs d'entre elles expriment une certaine frustration quant aux possibilités réelles offertes actuellement au sein de la filière. Elles sont plutôt sceptiques quant à la possibilité d'obtenir une telle promotion, comme le souligne EC : « Il commence y avoir du monde car il y a eu très peu de promotions de B et beaucoup de collègues ont de très bons dossiers et beaucoup d'expérience, donc c'est compliqué ». Un des sujets qui revient souvent concerne les critères présidant au choix des candidats à la promotion, traduisant « une hésitation entre deux conceptions de l'avancement au choix : pour certains la promotion au grade et au corps/cadre d'emploi supérieur devrait être liée à la "valeur professionnelle", tandis que pour d'autres, elle devrait relever de l'ancienneté »¹⁵⁷. SC regrette que son jeune âge la pénalise, bien qu'elle soit depuis plusieurs années proposée en première position par la commission paritaire d'établissement (CPE) de son université : « Au niveau des instances nationales, pour des promotions ou des évolutions de carrière, je suis considérée comme trop jeune, malgré mes fonctions d'encadrement importantes ».

Face à cette situation, certaines, parmi les plus expérimentées, expriment un sentiment de découragement, voire de renoncement. Classée première depuis plusieurs années par son établissement, et considérant que ses fonctions d'encadrement devraient lui permettre d'obtenir une promotion, ED en est (presque) arrivée là :

¹⁵⁶ Extrait d'un entretien avec Odile Nguyen, directrice adjointe de Médiat Rhône-Alpes, le 28 septembre 2021.

¹⁵⁷ TARRAGO, Antoine. *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : ENSSIB, 2020, p. 79. [Consulté le 24 mai 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/69600-politiques-de-reconnaissance-au-travail-en-bibliotheque-pratiques-enjeux-et-preconisations>.

Je me dis qu'au bout de plusieurs années d'ancienneté dans de l'encadrement assez intense, avec des équipes pas forcément faciles, la promotion serait une sorte de reconnaissance. Je suis en train d'en faire le deuil.

Changer de poste ou de filière

Par envie d'explorer d'autres facettes du métier ou fatigue de la fonction

Pour des raisons variées, certaines ne tiennent pas forcément à exercer ces fonctions durant toute leur carrière comme SB, qui remarque : « Pour moi, l'encadrement fait partie du poste, et si je devais changer de poste et perdre cet aspect encadrement, ça ne me gênerait pas outre-mesure ». Certaines ont déjà quitté l'encadrement hiérarchique ; c'est le cas de NC, qui continue tout de même à gérer un projet qu'elle a contribué à lancer : « Lorsque j'étais responsable de la BU, j'ai participé à tout le projet, toutes les réunions de projet et ensuite la formation des collègues. Le directeur du SCD m'a proposé de continuer dans la mission transversale, et j'ai accepté ». Parmi celles qui souhaitent, à terme, changer de fonctions, il y a SC, qui invoque une certaine usure et le besoin de changer : « Je me dis qu'il va peut-être falloir que j'aie à faire autre chose, finalement, pour laisser respirer l'équipe avec quelqu'un d'autre qui pourra insuffler un nouveau souffle ».

Néanmoins, pour elles, il n'est pas toujours évident après une longue expérience d'encadrement de revenir à des missions plus classiques car, selon la durée d'exercice de ces fonctions – par exemple s'il s'agissait d'un poste d'encadrement à temps plein –, leur profil peut devenir plus difficile à appréhender pour les SCD. C'est ce qu'a constaté EB lorsqu'elle a voulu faire des demandes de mutation : « Pour des postes qui sont peut-être plus dans les clous par rapport à ce qu'on attend d'un BIBAS, on peut donner l'impression de quelqu'un qui a un profil un peu atypique, qui va vite s'ennuyer ».

En réalité, cette question dépasse les seules fonctions d'encadrement et s'inscrit dans la dynamique globale d'évolution des missions des bibliothécaires assistants spécialisés, aussi marquée ces dernières années par le développement des services aux chercheurs et de soutien à la science ouverte. Bien que ces évolutions prennent de l'ampleur et soient de plus en plus reconnues comme relevant du cœur de métier des agents, elles peuvent conserver un caractère un peu déroutant. Cette question était au cœur des échanges de la table-ronde « Évolution des métiers de l'ESR, enjeux et perspectives » lors des dernières journées ABES : l'une des intervenantes expliquait ainsi être attentive à préserver le potentiel de mobilité des agents qui évoluent vers des missions fonctionnelles qui pourraient sembler atypiques¹⁵⁸.

Rejoindre la filière ITRF

En 2009, un rapport consacré aux personnels de documentation de la filière ITRF (BAP F), soulignait déjà que « compte tenu du caractère très limité de la promotion interne de la filière bibliothèques, le recours à des concours ITRF peut

¹⁵⁸ Intervention de Cécile Gobbo (responsable du pôle flux et données à la Bulac) à la table-ronde « Évolution des métiers de l'ESR, enjeux et perspectives », Journées ABES 2021 : « Ensemble, donnons de l'élan à nos métiers ! » 12 et 13 octobre 2021. Dans : *abes.fr* [en ligne]. 12 octobre 2021. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://abes.fr/evenements/journees-abes/journees-abes-2021/>.

constituer pour les agents de la filière bibliothèques une opportunité d'accéder à un corps supérieur plus efficace que l'inscription sur des listes d'aptitude très étroites ou la candidature à des concours dont le large spectre national est particulièrement dissuasif »¹⁵⁹. Ce constat semble toujours d'actualité en 2021 et, parmi les bibliothécaires assistantes rencontrées, elles sont au moins deux à s'intéresser à la filière ITRF. Ayant chacune atteint la classe exceptionnelle, elles regrettent qu'il ne leur soit pas possible d'envisager une progression à court ou moyen terme au sein de leur filière, à l'image d'EB qui note : « Parce qu'il n'y a pas beaucoup de places au concours, beaucoup stagnent et je trouve que c'est un non-sens du point de vue de la gestion des compétences ». Il s'agit donc d'une perspective qu'elles n'envisagent qu'après avoir tenté de progresser au sein de la filière des bibliothèques, comme l'explique ED : « Ce que je vais commencer à envisager ce sont les concours ITRF ASI parce que, finalement, ce sont les mêmes missions, il y a juste une reconnaissance salariale. J'ai un cheminement sur ça en ce moment ».

Les témoignages des neuf encadrantes rencontrées permettent de faire émerger un véritable état des lieux des situations que rencontrent les bibliothécaires assistants spécialisés lorsqu'ils exercent des fonctions d'encadrement aujourd'hui : accès tardif et inégal aux formations, importante valorisation de l'expertise et de l'expérience, proximité avec les équipes encadrées et distance d'avec la hiérarchie sont autant d'aspects qui illustrent la diversité de leurs situations. Si certaines d'entre elles n'envisagent pas d'exercer ce type de fonctions à long terme, d'autres ont découvert, en y accédant, des missions pour lesquelles elles ont trouvé un véritable intérêt et qu'elles souhaitent développer. Au-delà de la diversité de leurs situations, elles partagent plusieurs constats qui mettent en lumière les principaux aspects à approfondir sur ce sujet :

- La difficulté d'atteindre et de conserver une légitimité en tant qu'encadrant hiérarchique en l'absence de formations et d'un soutien fort de la hiérarchie.
- Un décalage entre le niveau de responsabilités et la grille indiciaire et, par extension, le statut de catégorie B.
- Une insertion dans les instances de direction et d'encadrement supérieur souvent peu claire, et un manque de précisions quant au périmètre d'action.
- Une incertitude quant à la prise en compte des fonctions d'encadrement dans le cadre des campagnes de promotion.

¹⁵⁹ GAILLARD, Catherine. *Les personnels de documentation de la filière ITRF-BAP F-Famille A. Situation et perspectives dans les établissements d'enseignement supérieur* [en ligne]. Rapport n°2009-011. Paris : Inspection générale des bibliothèques, juin 2009, p. 27. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/79/1/rapport_BAP_F_2009_definitif_18_aout_2009_121791.pdf.

III. L'ENCADREMENT, MOTEUR DE LA TRANSFORMATION DES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES

1. VALORISER LES COMPETENCES ACQUISES

Accompagner l'émergence de nouveaux profils

Vers l'acquisition d'une posture de responsabilité

L'expérience de l'encadrement, même brève, permet aux neuf bibliothécaires assistantes rencontrées lors des entretiens de prendre conscience du fonctionnement global de leur bibliothèque et des enjeux actuels auxquels celle-ci est soumise, en relation avec l'université. Les enseignements tirés dépassent ceux liés aux seules fonctions d'encadrement et les amènent à développer une nouvelle approche de leurs missions. EB explique comment son nouveau positionnement lui a permis de redonner un sens à ses missions : « Le fait d'être à un autre niveau hiérarchique m'a permis de prendre conscience de la richesse de nos métiers et de ce que nos activités peuvent apporter à une communauté, qu'elle soit universitaire ou autre ». Pour EE, ses missions ont contribué à renforcer son sentiment d'appartenance : « Le fait de prendre de la hauteur sur la structure, de participer à des réunions qui soient plus stratégiques, c'est nouveau pour moi. Je sens que j'appartiens vraiment à l'organisation, et que je peux participer aux directions qui sont prises ».

Dans l'expression de leur conception de ce qu'est – ou devrait être – un « bon » encadrant, elles mentionnent en premier lieu l'importance de la communication, de l'écoute et de la disponibilité, en cohérence avec leur positionnement de proximité vis-à-vis de leurs équipes. L'organisation et la répartition des tâches, l'anticipation et la gestion rapide des problèmes occupent aussi une part importante dans leur approche d'un encadrement efficace. Elles considèrent avoir un rôle à jouer dans le développement des compétences des agents dont elles ont la responsabilité et, pour elles, il est tout aussi important de « savoir rendre autonome tout en ayant le recul nécessaire pour faire progresser ses agents » (ED), que de veiller à ce « qu'ils répondent aux attentes qu'on a d'eux » (SB) et d'exercer sa « capacité à évaluer, à contrôler, et à assurer le suivi » (EB). La capacité à prendre et assumer des décisions ressort également comme une compétence essentielle : « Savoir prendre tous les avis et savoir trancher à la fin pour donner un sens aux missions et une direction au service, et ne pas rester que dans les missions du quotidien » (EE).

Ces deux aspects, prise de conscience des enjeux de la structure et capacité à prendre des décisions, composent une posture de responsabilité qui représente un atout pour les organisations : ces agents deviennent mieux conscients des enjeux de management auxquels sont aussi confrontés leurs supérieurs. Accompagner le développement de cette posture semble donc essentiel, d'autant plus qu'elle leur est également utile dans le cadre de la gestion de projets.

Développer le goût des projets

Pour la plupart des personnes rencontrées, la posture de responsabilité s'affermi à mesure que l'expérience et les compétences se développent. Elles sont

plusieurs à remarquer que, dans le même temps, les attentes de la direction et de leurs collègues vis-à-vis de nouvelles compétences transversales augmentent. EE souligne l'évolution qu'elle a connue entre son premier poste d'encadrante au sein d'un service de traitement documentaire où elle était vue comme une « experte technique qui pouvait donner son avis sur des choses », et son poste actuel où on lui demande désormais « d'être force de proposition ». Il s'agit d'un changement important, qui se concrétise par une hausse des sollicitations pour participer à des projets : « À présent, il n'est pas rare qu'on nous sollicite pour bénéficier de notre expertise dans le cadre de projets ».

Car, en exerçant des fonctions d'encadrement hiérarchique, les agentes ont très souvent contribué à des projets, voire initié de nouveaux projets. Et si plusieurs d'entre elles ne tiennent pas à conserver de fonctions d'encadrement hiérarchique à long terme, elles sont nombreuses à souhaiter conserver une part de gestion de projet dans leurs activités. SB reconnaît avoir pris goût aux projets durant son expérience d'encadrante : « Si j'exerce ce poste pendant quelques années et que je retourne ensuite sur un poste de B plus classique, je pense que j'aurai quand même besoin de me nourrir de cet aspect projets, parce que je me rends compte que j'aime bien ça ».

Cette appétence pour les projets, si elle ne s'acquiert pas nécessairement par le biais de l'encadrement hiérarchique, est toutefois un de ses apports relevés chez les encadrantes rencontrées. Il s'agit là aussi d'une compétence précieuse pour les SCD, qui devrait être soutenue et développée dans les parcours professionnels.

Contribuer à l'évolution des fonctions de gestion des métadonnées

Comme le montrent les résultats de l'enquête et les entretiens, les domaines dans lesquels les agents évoluent restent concentrés autour de missions qui peuvent être qualifiées de « classiques ». Cette stabilité a tendance à perdurer, même dans les cas où des changements tels que l'arrivée d'un nouveau directeur se produisent, comme l'explique NC : « Les B sont quand même sur acquisitions, catalogage, etc. Les habitudes sont restées les mêmes. On a changé de directeur récemment, mais ça n'a pas changé la répartition des tâches à l'intérieur des BU ». Elles sont plusieurs à avoir le sentiment que ces domaines sont aujourd'hui moins valorisés, voire un peu mis de côté, par comparaison aux autres activités de leurs structures, davantage tournées vers les nouveaux services destinés aux étudiants ou aux chercheurs. ED, regrette cette tendance : « Dans nos services, on est plus tournés vers les collections, et nous ne sommes jamais mis en valeur au conseil de la Documentation. Ce sont pourtant nos fonctions, moins à la mode, qui font tourner la bibliothèque ».

Pourtant, les agents en charge de fonctions d'encadrement dans ces domaines pourraient jouer un rôle dans leur évolution : du fait de leur spécialisation, ils ont souvent acquis une expertise qui les amènent à « devenir des méga-experts des métadonnées » (ED). Mais, pour s'exprimer pleinement, ce potentiel d'innovation doit être accompagné. En effet, si le fait de disposer d'un niveau d'expertise équivalent à celui des agents encadrés peut être un atout, cela peut aussi contribuer « à enfermer les managers dans des rôles de "super-opérationnels" alors (...) qu'ils peuvent contribuer à la création de valeur de manière beaucoup plus riche. Enfin, cela dispense souvent les entreprises de mettre en place les dispositifs de formation

adaptés »¹⁶⁰. En matière d'encadrement, les enjeux de formation sont essentiels et nécessitent l'adoption d'une démarche à la fois plus large, permettant notamment aux agents concernés de découvrir d'autres environnements de travail, mais aussi à cibler davantage, afin de leur offrir des formations mieux adaptées à leurs besoins.

Une démarche de formation à élargir et à cibler

Repenser la formation aux fonctions d'encadrement

Actuellement, seuls les bibliothécaires assistants qui réussissent le concours de classe normale bénéficient d'une formation post-concours structurée autour d'un programme national et dispensée par Médiadix. Ceux qui réussissent le concours de classe supérieure suivent une formation d'une durée de cinq jours, commune aux lauréats des deux concours¹⁶¹. Sans minimiser l'apport de cette formation, Christophe Pavlidès, directeur de Médiadix, l'apparente davantage à une période d'intégration : « Cela revient à institutionnaliser et, le cas échéant, à élargir ce qui existe dans pas mal d'établissements, mais qui en général ne dure qu'un jour, c'est-à-dire une période d'intégration à l'établissement »¹⁶². La durée de la formation des admis au concours de classe normale est de 120 heures, dont 12 consacrées à l'encadrement et l'animation d'une équipe, qui portent sur les thématiques suivantes : « Participation à un projet de service ; identification et répartition des tâches, gestion de planning ; gestion de conflits ; les entretiens d'évaluation ; indicateurs d'activités »¹⁶³.

La formation continue, qui vient en complément de cette formation initiale, joue probablement un rôle plus important pour l'accompagnement des agents qui exercent des fonctions d'encadrement. En 2014, l'ADBU recommandait, d'une part, de « renforcer les actions de formation initiale et continue dans les domaines de l'encadrement et de la gestion d'équipe, et des techniques de management général (adaptées aux entreprises publiques) » et, d'autre part, de « former au management d'équipe non seulement l'équipe de direction, mais aussi l'encadrant intermédiaire et tous les personnels »¹⁶⁴.

La grande enquête réalisée en 2018 et 2019 par Médiat Rhône-Alpes sur les activités et compétences des agents de catégorie B et C montre que, si les CRFCB et les universités proposent bien des formations en management, leur thématique

¹⁶⁰ ARNAUD, Nicolas, BARDON, Thibaut et LETIERCE, Clara. Chapitre 3. Le rôle des managers intermédiaires. Dans : *Les innovations managériales, entre mythes et réalité : Donner du sens à la transformation* [en ligne]. Paris : Dunod, 2019, p. 86. [Consulté le 7 février 2022]. ISBN 978-2-10-078877-4. Disponible à l'adresse : <https://unr-ra-scholarvox-com.docelec.enssib.fr/catalog/book/docid/88871998?searchterm=management%20interm%C3%A9diaire>.

¹⁶¹ « Une formation professionnelle commune aux BIBAS classe normale et classe supérieure d'une durée de cinq jours fractionnables afin de parfaire leur connaissance de l'environnement professionnel général et plus particulièrement celui de l'établissement d'affectation. Cette formation est dispensée par l'établissement d'affectation. » Article 2, *Arrêté du 8 août 2013 fixant le contenu et les modalités d'organisation générale de la formation des bibliothécaires assistants spécialisés stagiaires de classe normale et de classe supérieure* [en ligne]. 8 août 2013. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000027894911/>.

¹⁶² Extrait d'un entretien avec Christophe Pavlidès, directeur de Médiadix, le 19/10/2021.

¹⁶³ Annexe, *Arrêté du 8 août 2013 fixant le contenu et les modalités d'organisation générale de la formation des bibliothécaires assistants spécialisés stagiaires de classe normale et de classe supérieure* [en ligne]. 8 août 2013. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000027894911/>.

¹⁶⁴ ADBU - COMMISSION ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES. Cartographie des compétences par grands domaines d'activité : les synthèses. 4. Management, encadrement et pilotage dans les BU. Dans : *Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation* [en ligne]. septembre 2014, p. 3. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://adbu.fr/competplug/uploads/2016/06/EMEC-Synthese-carto-Management.pdf>.

semble focalisée sur la gestion d'équipe¹⁶⁵. De plus, ces formations représentent une petite part des formations suivies par le panel d'agents ayant participé à l'enquête en région Rhône-Alpes : en 2019, près des 60 % d'entre eux ont suivi des formations sur le catalogage, tandis qu'ils étaient *a priori* moins de 5 % à suivre des formations en management¹⁶⁶.

Les bibliothécaires assistantes rencontrées, à l'image d'une majorité de managers intermédiaires, ont tendance à trouver que les formations auxquelles elles ont eu accès étaient « souvent très généralistes »¹⁶⁷, et qu'elles ne leur permettaient pas d'apprendre à « gérer la complexité et l'incertain ou à appréhender des enjeux humains »¹⁶⁸. Pour dépasser ces limites, il est possible et souhaitable de mettre en place différents mécanismes de formation et d'accompagnement qui soient véritablement adaptés à leurs besoins.

Former les agents lors de leur prise de poste

En matière d'apprentissage, l'importance d'associer expérience et formation est soulignée depuis déjà plusieurs années dans le secteur privé, notamment par Henry Mintzberg, qui considère que les deux doivent venir en complémentarité l'un de l'autre car, « comme le montre l'échec des MBA, on ne fabrique pas des managers sur les bancs de l'école ; il faut réserver la formation à des gens en activité et l'enrichir de l'expérience de chacun »¹⁶⁹. Selon lui, la pratique seule n'est pas suffisante pour permettre aux encadrants de développer de nouvelles compétences, « il faut aussi offrir aux managers un cadre propice à la réflexion approfondie, individuelle et collective, s'appuyer sur des théories pertinentes et sur le partage de compétences »¹⁷⁰.

Ces aspects ont été intégrés par des institutions telles la BnF, qui dès 2005 a mis en place un service de soutien aux nouveaux encadrants, afin « de les orienter dans leurs différentes demandes (information, conseil, etc.) », et ce, qu'il s'agisse « d'un premier accès à une fonction d'encadrement, en particulier par la voie de la promotion interne, ou d'une évolution dans la ligne hiérarchique »¹⁷¹. Récemment,

¹⁶⁵ COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Activités et compétences des personnels de catégories C & B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives* [en ligne]. Grenoble : Médiat Rhône-Alpes, université Grenoble Alpes, janvier 2022, p. 37. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/mediat/publications-807777.kjsp?RH=61779471588987>.

¹⁶⁶ Le chiffre de 4,8 % indiqué pour 2019 en région Rhône-Alpes inclut, en plus du management, l'anglais, la politique documentaire et la rédaction de dossiers RAEP. COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Activités et compétences des personnels de catégories C & B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives* [en ligne]. Grenoble : Médiat Rhône-Alpes, université Grenoble Alpes, janvier 2022, p. 37. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/mediat/publications-807777.kjsp?RH=61779471588987>.

¹⁶⁷ ARNAUD, Nicolas, BARDON, Thibaut et LETIERCE, Clara. Chapitre 3. Le rôle des managers intermédiaires. Dans : *Les innovations managériales, entre mythes et réalité : Donner du sens à la transformation* [en ligne]. Paris : Dunod, 2019, p. 87. [Consulté le 7 février 2022]. ISBN 978-2-10-078877-4. Disponible à l'adresse : <https://unr-ra-scholarvox-com.docelec.enssib.fr/catalog/book/docid/88871998?searchterm=management%20interm%C3%A9diaire>.

¹⁶⁸ ARNAUD, Nicolas, BARDON, Thibaut et LETIERCE, Clara. Chapitre 3. Le rôle des managers intermédiaires. Dans : *Les innovations managériales, entre mythes et réalité : Donner du sens à la transformation* [en ligne]. Paris : Dunod, 2019, p. 86. [Consulté le 7 février 2022]. ISBN 978-2-10-078877-4. Disponible à l'adresse : <https://unr-ra-scholarvox-com.docelec.enssib.fr/catalog/book/docid/88871998?searchterm=management%20interm%C3%A9diaire>.

¹⁶⁹ MINTZBERG, Henry. Une formation flexible nourrie de l'expérience. *L'Expansion Management Review* [en ligne]. 2005, Vol. 117, n° 2, p. 13. [Consulté le 4 février 2022]. DOI 10.3917/emr.117.0044.

¹⁷⁰ MINTZBERG, Henry. Une formation flexible nourrie de l'expérience. *L'Expansion Management Review* [en ligne]. 2005, Vol. 117, n° 2, p. 13. [Consulté le 4 février 2022]. DOI 10.3917/emr.117.0044.

¹⁷¹ KOENIG, Marie-Hélène, REDOUTEY-LE BLEIS, Francine et BOULANGER, Frédérique. Quels appuis pour l'encadrement ? *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. Juillet 2007, n° 5, p. 3. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0047-008>.

l'importance de la formation des nouveaux encadrants a été reconnue et définie comme un axe prioritaire dans le schéma directeur de la formation professionnelle des agents de l'État 2021-2023¹⁷².

Les besoins de formation exprimés par les agentes exerçant des fonctions d'encadrement touchent à une variété importante de domaines, de la gestion de projet à l'entretien professionnel, en passant par l'environnement administratif et la gestion d'un budget. Elles sont en premier lieu conscientes de ne pas disposer d'une formation post-concours aussi conséquente que celle de leurs collègues de catégorie A¹⁷³ :

Les A, comme ils vont à l'Enssib, ils ont une formation plus longue. Nous, les B, on n'a pas de formation pré-concours, et notre formation post-concours n'intervient que le deuxième semestre, à partir de janvier, et je ne me souviens pas tellement de cours sur l'encadrement. On est quand même très catalogage. Il en faudrait davantage je pense, parce que les anciens B ils sont vraiment dans le pur catalogage, mais je pense que les nouveaux B seront amenés à faire pas mal d'encadrement. (NC)

Lors de la prise de poste, cette absence de formation, en particulier sur les aspects théoriques du management, leur manque, tandis que les agents de catégorie A arrivent « quand même avec un bagage théorique (...) qui, mine de rien, ne fait pas tout mais donne une assise » (EB). Pour EB, une telle formation théorique devrait être « un préalable à une prise de poste, tout comme on est formé à l'utilisation WinIBW quand on doit cataloguer ».

Une fois en poste, les agentes sont capables de cibler, selon leurs missions, leurs besoins en formation. Elles relèvent en particulier deux domaines pour lesquels elles estiment qu'il est nécessaire d'être formé pour pouvoir exercer correctement ses fonctions. Le premier concerne ce qui relève de la gestion comptable et financière : elles sont nombreuses à avoir appris la gestion budgétaire « sur le tas » et avoir exercé ces fonctions « pas forcément à l'aveugle, mais sans avoir tous les enjeux en tête, les délais, ce genre de choses » (EE). Le second concerne les opérations de gestion de la carrière des agents, qui ne s'improvisent pas : « Je pense aux listes d'aptitude, aux tableaux d'avancement, ce n'est pas évident de rédiger des rapports et, si on le fait mal, cela peut avoir des conséquences pour les agents (...). Les fois où j'ai dû en faire, j'ai fait appel à des collègues qui m'ont expliqué comment faire, et qui m'ont parfois transmis des rapports anonymisés » (EB).

Favoriser les échanges entre catégories et métiers

Pour faciliter l'acquisition de compétences en matière d'encadrement, il semblerait utile de permettre à tous les agents en situation d'encadrement, quelle que soit leur catégorie, d'acquérir des bases théoriques communes sur le sujet. Cela

¹⁷² Voir en particulier l'axe 3 : « Consolider la fonction et les postures managériales » et l'action prioritaire n°7 : « Diffuser une culture managériale commune, notamment en rendant obligatoire une formation au management pour tout primo-encadrant ». Voir DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État 2021-2023* [en ligne]. Paris : ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, 28 octobre 2021, p. 3. [Consulté le 3 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-2021-2023.PDF.

¹⁷³ Avec toutefois une exception : les bibliothécaires promus par liste d'aptitude ne bénéficient pas de la formation à l'Enssib car « la formation s'adresse exclusivement aux lauréats du concours de recrutement ». Formation initiale des bibliothécaires d'État et de la Ville de Paris. Dans : *Enssib* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/l-offre-de-formation/formation-bibliothecaire>.

leur permettrait de mieux comprendre les enjeux des missions de leurs collègues, comme c'est le cas des agentes ayant pu bénéficier de telles formations. SC, par exemple, y voit une opportunité pour les agents de catégorie A « de se rendre compte de ce qui peut se passer sur les encadrements fonctionnels, des répercussions que certaines décisions peuvent avoir, ou la position dans laquelle on peut être ».

Outre le mélange des catégories, les formations à l'encadrement peuvent aussi avoir vocation à dépasser le cercle des SCD, voire des universités. Certaines ont pu bénéficier de telles formations et en voient le bénéfice : EC considère ainsi que « les bibliothèques ne sont pas à part et qu'il n'y a pas que les formations des CRFCB qui peuvent donner de la matière ». EE souligne : « Les formations qui m'ont le plus marquées ce sont celles qui n'étaient pas axées que sur la bibliothéconomie. Les méthodologies abordées sont plus facilement assimilables car elles sont générales ».

Ces formations, qui devraient être envisagées en complémentarité de celles dispensées par les CRFCB, les Urfist ou encore l'Enssib, permettent à celles qui les suivent « d'apprendre les uns des autres, de découvrir des missions qu'on n'aurait jamais imaginées » car « c'est important quand on est fonctionnaire de voir un peu tout ce qui existe autour de soi » (EE). Une des manières de formaliser ce principe d'échanges entre les encadrants des différentes catégories à l'intérieur de l'université pourrait être de leur donner accès à certains volets des formations réservées aux encadrants.

Créer un contexte favorable au développement des compétences tout au long de la vie

L'acquisition de compétences transversales, essentielles aux nouvelles missions des SCD

Nathalie Marcerou-Ramel estime qu'à l'avenir, les « compétences personnelles et interpersonnelles » vont devenir centrales pour les personnels de bibliothèques¹⁷⁴. Selon elle, c'est la transformation en profondeur de leurs missions qui contribue à ce phénomène et qui va nécessiter d'« être capable de construire une offre de formation adaptée, l'intégrer dans des cursus, travailler avec des enseignants, dispenser des cours en ligne, proposer une assistance individuelle à un chercheur »¹⁷⁵. Pour les agents de catégories B et C rencontrés dans le cadre du rapport de Médiat Rhône-Alpes, l'acquisition de compétences transférables d'un métier ou d'un contexte à un autre se fait notamment par le biais d'expériences professionnelles qui mettent l'accent sur les compétences interpersonnelles : « Il s'agit de leurs expériences dans le domaine de la formation aux usagers qui leur ont été profitables, notamment, sur le plan de la posture. Les compétences dans les domaines de l'informatique et du catalogage, certes, sont nécessaires, mais non déterminantes. Les savoir-faire comportementaux tels que la prise de risque, le

¹⁷⁴ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Nouvelles compétences et organisations des bibliothèques. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 8. [Consulté le 7 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI 10.3917/elec.cava.2015.01.0233.

¹⁷⁵ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Nouvelles compétences et organisations des bibliothèques. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 9. [Consulté le 7 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI 10.3917/elec.cava.2015.01.0233.

tâtonnement, la patience conditionnent la démarche du développement de la compétence »¹⁷⁶.

À travers à leurs expériences, les neuf agentes ont développé des compétences relationnelles telles que « la diplomatie, le sens du lien et de la nuance, l'intelligence dans les relations humaines », qui sont associées à l'encadrement mais « qui peuvent tout à fait resservir avec les chercheurs, dans les relations avec les enseignants » (SC). EC, qui évolue dans le domaine de l'appui à la recherche, souligne également l'importance des compétences plus techniques, « liées aux évolutions du métier, c'est-à-dire les données de la recherche, le passage au numérique des revues, tout ce qui est lié aux services aux chercheurs, les formations aussi ». Pour elle, ces compétences « d'accompagnement des chercheurs, de gestion de projet, ou plus techniques » sont autant d'atouts pour les structures documentaires qui souhaitent renforcer leur positionnement dans ces domaines.

Car, associées à des compétences relationnelles, les compétences techniques que possèdent en général les bibliothécaires assistants spécialisés représentent un atout indéniable qui leur permet d'exercer des responsabilités transversales sur des sujets pointus. Mathilde Barthe, directrice de Médial, analyse ces évolutions récentes :

Je constate que les agents de catégorie B sont souvent en coordination fonctionnelle d'une équipe sur un domaine métier qu'ils maîtrisent. Ces dernières années, on a assisté à leur montée en expertise technique sur des fonctions telles que la formation et le signalement, la gestion des métadonnées dans Hal dans le cadre de l'appui à la recherche.¹⁷⁷

Prendre appui sur les nouvelles offres et formes de formation

Six ans après la création des statuts des bibliothécaires de 1992, Philippe Marcerou pointe déjà la nécessité d'envisager la formation à la fois dans l'optique d'une adaptation à l'emploi mais également dans une perspective d'évolution professionnelle¹⁷⁸. Pourtant, en 2009, un rapport de l'IGB fait le constat d'une conception de la formation continue toujours trop centrée sur les besoins immédiats des structures documentaires et pas assez inscrites dans une démarche globale d'évolution et de profession des agents¹⁷⁹. La prise de conscience se fait progressivement et, en 2014, l'ADBU prend position en faveur d'une démarche de formation continue en direction de l'ensemble des personnels, pas uniquement les catégories A¹⁸⁰.

¹⁷⁶ COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Activités et compétences des personnels de catégories C & B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives* [en ligne]. Grenoble : Médial Rhône-Alpes, université Grenoble Alpes, janvier 2022, p. 63. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/mediat/publications-807777.kjsp?RH=61779471588987>.

¹⁷⁷ Extrait d'un entretien avec Mathilde Barthe, directrice de Médial, le 27/09/2021.

¹⁷⁸ MARCEROU, Philippe. X. Statuts et formation. Dans : *Les Bibliothèques en France : 1991-1997* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 1998, p. 100. [Consulté le 10 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-0706-5. DOI 10.3917/elec.arot.1998.01.0225.

¹⁷⁹ PERRIN, Georges. *La formation continue des personnels de la filière bibliothèque de l'État* [en ligne]. Rapport n°2009-016. Paris : inspection générale des bibliothèques, novembre 2009, p. 2. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48105-la-formation-continue-des-personnels-de-la-filiere-bibliotheque-de-l-etat.pdf>.

¹⁸⁰ ADBU - COMMISSION ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES. Cartographie des compétences par grands domaines d'activité : les synthèses. 4. Management, encadrement et pilotage dans les BU. Dans :

Aujourd'hui, les agents de catégorie B accèdent à une importante offre de formation, principalement dispensées par les CRFCB¹⁸¹, mais aussi par les URFIST¹⁸². L'Enssib, qui dispose d'un pôle consacré à la formation tout au long de la vie, forme peu les agents de catégories B et C, bien que ses formations leur soient ouvertes. En 2019-2020, 6 % des inscrits (sur près de 1 400 personnes au total) venaient de la catégorie B, avec un intérêt marqué pour les stages consacrés à la science ouverte. Un très petit nombre d'agents, une dizaine, se sont inscrits aux stages de management et d'accompagnement au changement¹⁸³. La planification, en novembre 2022, d'une formation destinée aux encadrants intermédiaires en poste, pourrait faire évoluer cette tendance¹⁸⁴. Certaines des agentes rencontrées dans le cadre des entretiens fréquentent déjà les formations de l'Enssib, mais surtout sous l'angle des sujets techniques, « par exemple sur les identifiants ou le Web de données », remarquant que « ce sont souvent des B qui sont intéressés par certaines formations très pointues, très techniques de l'Enssib, plutôt que les A » (EC).

Si les formations ont vocation à structurer les parcours d'apprentissage des agents des bibliothèques, celles-ci ne constituent pas l'unique moyen d'acquérir de nouvelles compétences. Comme le souligne Nathalie Marcerou-Ramel, directrice de l'Enssib, « il y a une grande hybridation du processus de formation aujourd'hui : il est possible de se former à la fois par le contact avec ses pairs mais aussi dans le cadre de journées d'études, au contact de son équipe, au sein de son établissement, etc. »¹⁸⁵.

Développer l'échange de pratiques

Parmi les 133 répondants à l'enquête en ligne, 37 signalent l'existence, au sein de leur structure documentaire ou de leur université, d'un service destiné à accompagner les encadrants. Une seule agente rencontrée dans le cadre des entretiens considère que c'est l'échange de pratiques qui lui a permis d'acquérir le plus efficacement des compétences en matière d'encadrement : « Il y a un partage d'expérience, on arrive avec nos problèmes, nos questions... Il peut y avoir aussi une certaine intimité qu'on ne va pas forcément avoir dans une formation. Pour moi, ça a été du quotidien, enfin quasiment, et avec un certain nombre de collègues » (EB).

Même si elles ne placent pas cette modalité d'apprentissage en premier, les autres agentes la connaissent et semblent aussi y voir de nombreux intérêts. En matière d'ouverture à l'environnement administratif et fonctionnel de l'université,

Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation [en ligne]. septembre 2014, p. 2. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://adbu.fr/competplug/uploads/2016/06/EMEC-Synthese-carto-Management.pdf>.

¹⁸¹ ADCRFCB. Plateforme des formations des CRFCB. Dans : *CRFCB* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.crfcb.fr/#/>.

¹⁸² RÉSEAU URFIST. Site SYGEFOR du Réseau des URFIST. Dans : *Réseau Urfist* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://sygefor.reseau-urfist.fr/#/>.

¹⁸³ Chiffres présentés par Nathalie Marcerou-Ramel lors des journées ABES (Journées ABES 2021 : « Ensemble, donnons de l'élan à nos métiers ! » 12 et 13 octobre 2021. Dans : *abes.fr* [en ligne]. 12 octobre 2021. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://abes.fr/evenements/journees-abes/journees-abes-2021/>.) et complétés lors d'un entretien avec Nathalie Marcerou-Ramel, directrice de l'Enssib, le 20/10/2021.

¹⁸⁴ Encadrant intermédiaire en bibliothèque : mieux appréhender son rôle pour en activer les forces. Dans : *Enssib* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/1-offre-de-formation/formation-tout-au-long-de-la-vie/encadrant-intermediaire-en-bibliotheque-mieux>.

¹⁸⁵ Extrait d'un entretien avec Nathalie Marcerou-Ramel, directrice de l'Enssib, le 20/10/2021.

d'abord, ED estime que la mise en place d'échanges de pratiques avec d'autres chefs de service serait profitable, « peut-être animées par les services RH ». SB, quant à elle, envisage ces échanges comme une sorte de prolongement de la formation, car ils permettent de « réfléchir à ses propres pratiques, et de construire des solutions à plusieurs face à une difficulté ».

Unanimement reconnu par les professionnels des bibliothèques¹⁸⁶ et encouragé depuis plusieurs années par les services de l'administration centrale¹⁸⁷, l'échange de pratiques représente une modalité d'apprentissage prometteuse à bien des égards, qui devrait être particulièrement encouragée pour les agents exerçant des fonctions d'encadrement. La souplesse de sa mise en œuvre, ses potentialités de mise en réseau des encadrants au sein de l'université et de brassage des catégories sont autant d'avantages qui devraient conduire à le développer au cours des prochaines années. Il pourrait être envisagé par exemple qu'une communauté d'agents de catégorie B exerçant des fonctions d'encadrement se structure ainsi un peu à la manière de l'ADBU, qui propose aujourd'hui à ses membres - essentiellement des agents de catégorie A - listes de diffusion, congrès annuel et formations.

Cette démarche pourrait également favoriser, en particulier pour tout agent de catégorie B qui débute en matière d'encadrement, une prise de conscience de ses compétences, lui permettant « de se projeter dans une évolution professionnelle, en termes d'activité ou de carrière, et de se positionner dans le dialogue avec son supérieur hiérarchique ou le service RH »¹⁸⁸. Autant d'éléments qui peuvent susciter une meilleure prise en compte de la réalité de l'encadrement intermédiaire.

¹⁸⁶ SOSSON, Élisabeth. *La formation tout au long de la vie des agents des bibliothèques universitaires : enjeux et perspectives* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2020, p. 35. [Consulté le 10 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69599-la-formation-tout-au-long-de-la-vie-des-agents-des-bibliotheques-universitaires-enjeux-et-perspectives.pdf>.

¹⁸⁷ DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État* [en ligne]. Paris : Ministère de la fonction publique, Edition 2017. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-accompagnement-managerial-2017.pdf.

¹⁸⁸ COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Activités et compétences des personnels de catégories C & B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives* [en ligne]. Grenoble : Médiat Rhône-Alpes, université Grenoble Alpes, janvier 2022, p. 40. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/mediat/publications-807777.kjsp?RH=61779471588987>.

2. PRENDRE EN COMPTE LA REALITE DE L'ENCADREMENT INTERMEDIAIRE

Reconnaître l'encadrement intermédiaire

Vers une meilleure intégration à l'organisation de fonctions devenues essentielles

Nombreux sont les acteurs de la formation à partager aujourd'hui ce même constat : les agents de catégorie B exercent de plus en plus de fonctions d'encadrement, que celles-ci soient de nature transversale ou hiérarchique. Cette expansion peut notamment être mesurée par le biais des demandes de formation qui parviennent aux CRFCB, comme c'est le cas par exemple pour Médial dont la directrice, Mathilde Barthe, observe les tendances suivantes :

Nous recevons actuellement de plus en plus de demandes de formation qui concernent les agents de catégorie B et les fonctions d'encadrant intermédiaire au sens propre. Je constate qu'il y a un vrai besoin, notamment en raison des fusions d'établissements et du fait que les SCD sont devenus des services de grande taille et qu'ils sont positionnés sur des sites très dispersés selon les régions. Les organigrammes ont évolué, les services transversaux sont devenus plus nombreux et ils ont pris des dimensions plus larges. Tout ceci nécessite de repositionner les agents en faisant évoluer le type et le niveau de responsabilité des différentes catégories.¹⁸⁹

Les informations récoltées au cours de l'enquête éclairent la tension qui persiste entre la réelle diffusion de ces fonctions et leur intégration inégale au sein des organisations. La question « Selon vous, l'encadrement hiérarchique relève-t-il des prérogatives¹⁹⁰ de la catégorie B ? », a reçu 46 réponses négatives, et 60 positives. Si une minorité considère que l'encadrement devrait rester l'apanage exclusif des agents de catégorie A, la plus grande partie des répondants se répartit entre ceux qui estiment que des agents de catégorie B peuvent encadrer, mais uniquement des agents de catégorie C et/ou des équipes de petite taille, et ceux qui considèrent qu'il s'agit d'une évolution normale des fonctions des agents de catégorie B, qui sont légitimes à encadrer tant des personnels de catégorie C que B.

Finalement, les plus convaincus du bien-fondé de cette évolution soulignent les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien dans l'exercice de leurs missions d'encadrement : pour l'un, il est « parfois un peu difficile de savoir si on a le droit d'agir ou de faire sans l'accord de sa hiérarchie, par “droit”, ou bien s'il faut obligatoirement demander l'autorisation au préalable », tandis qu'un autre regrette l'absence d'une liste de diffusion destinée aux encadrants hiérarchique, « qui permettrait de diffuser les informations sur les entretiens professionnels, les tableaux d'avancement car, pour le moment, ils sont diffusés aux catégories A (qui ne sont pas tous encadrants) et nous sommes parfois oubliés en tant que catégorie B ».

Ces constatations révèlent la nécessité d'engager une véritable réflexion afin d'intégrer mieux et de manière plus claire les encadrants intermédiaires aux

¹⁸⁹ Extrait d'un entretien avec Mathilde Barthe, directrice de Médial, le 27/09/2021.

¹⁹⁰ Dans ce contexte, le terme « prérogative » est à comprendre comme « faisant partie des missions normales, possibles », et non « obligatoires ».

organisations, afin de « leur concéder des marges de manœuvre et un pouvoir de décision réel »¹⁹¹.

Tendre vers une définition plus claire

Selon Odile Grandet, auteure d'un rapport de l'IGÉSR sur les agents de catégorie B dans les bibliothèques de l'ESR (à paraître)¹⁹², l'encadrement reste un sujet de tension pour ces agents, qui n'ont pas pour lui « une appétence extrême »¹⁹³. Selon elle, cela tiendrait à deux aspects : d'une part, l'absence de définition de ce que recouvre l'encadrement intermédiaire et, d'autre part, le fait que « nous vivons sous le mode d'une représentation héritée où on pourrait dire que, finalement, seuls les agents de catégorie A sont légitimes pour encadrer »¹⁹⁴.

Une des premières actions à entreprendre pour faire évoluer les représentations pourrait être de définir les types d'encadrement exercés par les agents de catégorie B. Ce faisant, la question se pose du niveau de détail auquel il serait pertinent et souhaitable de parvenir. Faudrait-il par exemple envisager la création d'un parcours de formation et d'une validation des compétences de « bibliothécaire encadrant » comme cela a déjà été fait pour « bibliothécaire formateur » ? Mathilde Barthe s'interroge :

En termes de validation de compétences, pour pouvoir créer une validation il faut vraiment pouvoir identifier un métier, c'est-à-dire un ensemble de compétences cohérent. La question est donc : est-ce que le B encadrant est un métier en soi ? Je comprends qu'on ne forme pas un B encadrant comme un A sur tous les points mais, pour autant, arrive-t-on à définir un métier ? Peut-on définir des compétences, des critères pour les évaluer, la manière dont on les évaluerait ? Je ne sais pas si on en est là.¹⁹⁵

Sans aller jusqu'à la création d'un parcours spécifique, une prise en compte des situations existantes semble *a minima* nécessaire. Il s'agirait de trouver un équilibre car, si une définition trop précise risquerait d'être assez vite dépassée, l'absence de description empêche actuellement les agents exerçant ce type d'encadrement d'acquérir de la visibilité et, par extension, une réelle légitimité vis-à-vis de leurs organisations. Une telle description pourrait s'organiser selon différents volets, qui pourraient être les suivants :

- Définition d'un panel d'activités : animer une équipe, en assurer le suivi administratif, être impliqué dans le pilotage ou la mise en œuvre de projets.

¹⁹¹ ARNAUD, Nicolas, BARDON, Thibaut et LETIERCE, Clara. Chapitre 3. Le rôle des managers intermédiaires. Dans : *Les innovations managériales, entre mythes et réalité : Donner du sens à la transformation* [en ligne]. Paris : Dunod, 2019, p. 87. [Consulté le 7 février 2022]. ISBN 978-2-10-078877-4. Disponible à l'adresse : <https://unr-ra-scholarvox-com.docelec.enssib.fr/catalog/book/docid/88871998?searchterm=management%20interm%C3%A9diaire>.

¹⁹² GRANDET, Odile. *La place des agents de catégorie B dans les bibliothèques de l'enseignement supérieur (à paraître en 2022)*. Paris : inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, [s. d.].

¹⁹³ Odile Grandet (inspectrice générale, IGÉSR, BD2L), intervention à la table-ronde « Évolution des métiers de l'ESR, enjeux et perspectives », Journées ABES 2021 : « Ensemble, donnons de l'élan à nos métiers ! » 12 et 13 octobre 2021. Dans : *abes.fr* [en ligne]. 12 octobre 2021. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://abes.fr/evenements/journees-abes/journees-abes-2021/>.

¹⁹⁴ Odile Grandet (inspectrice générale, IGÉSR, BD2L), intervention à la table-ronde « Évolution des métiers de l'ESR, enjeux et perspectives », Journées ABES 2021 : « Ensemble, donnons de l'élan à nos métiers ! » 12 et 13 octobre 2021. Dans : *abes.fr* [en ligne]. 12 octobre 2021. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://abes.fr/evenements/journees-abes/journees-abes-2021/>.

¹⁹⁵ Extrait d'un entretien avec Mathilde Barthe, directrice de Médial, le 27/09/2021.

III. L'encadrement, moteur de la transformation des bibliothèques universitaires

- Identification des connaissances, compétences et qualités essentielles : disposer (ou acquérir) des connaissances de base sur le management, des notions de ressources humaines, avoir le souhait d'animer une équipe et les capacités pour le faire.
- Identification des besoins : disposer d'une fiche de poste pour cadrer les missions et responsabilités, être en capacité de dialoguer avec la direction, être intégré aux circuits d'information de la structure.
- Reconnaissance des atouts mais aussi des risques de ce type d'encadrement : assurer des fonctions d'écoute, de soutien quotidien pour les équipes, équilibrer les charges entre fonctions courantes et d'encadrement.

Où mettre la limite ?

Dans cette démarche de définition, la question de la limite, voire des conditions dans lesquels des agents de catégorie B peuvent accéder à des fonctions d'encadrement hiérarchiques, se pose nécessairement. Le périmètre de leurs responsabilités peut constituer une première limite, et il s'agit d'un critère cité à plusieurs reprises par les agentes rencontrées dans le cadre des entretiens. SA affirme ainsi : « Je n'ai pas vu de B responsables d'une grande équipe, et tant mieux. Ce n'est pas qu'ils ne sont pas capables, c'est qu'à ce niveau-là ils peuvent prétendre à une rémunération un peu supérieure ».

Pour le reste, plusieurs conditions devraient être recherchées lorsqu'il s'agit de confier des responsabilités d'encadrement à un agent de catégorie B, dont deux plus particulièrement. D'abord, l'agent concerné devrait pouvoir exprimer le souhait d'exercer ce type de fonctions et, le cas échéant, avoir la possibilité de les quitter. Tous les agents de catégorie B n'ont pas le souhait d'exercer ce type de fonctions. Dans certains cas, il est même difficile de pourvoir en catégorie B certains postes d'encadrement, comme le souligne Amélie Church, directrice adjointe du SCD de Sorbonne université :

À Sorbonne université, nous avons rencontré des difficultés pour recruter en catégorie B un responsable de service public avec une responsabilité d'encadrement d'une équipe de magasiniers. Finalement, les missions d'encadrement ont été repositionnées sur des postes de catégorie A et le poste de catégorie B pourvu une fois les missions allégées.¹⁹⁶

Ensuite, la structure documentaire devrait s'assurer de disposer des moyens nécessaires, si possible en lien avec la politique RH de l'université, pour accompagner ces agents de manière formelle, surtout au début de leur prise de poste mais également à plus long terme, pour suivre les agents dans leur carrière et évaluer leurs possibilités d'évolution. L'absence d'un tel suivi peut générer une frustration importante chez des agents qui exercent ces fonctions plusieurs années en ayant l'impression de ne pas être reconnus. C'est le cas d'ED, encadrante depuis plus de 10 ans, qui estime « qu'il y a quand même un précédent à nous avoir mis nous, catégorie B, à faire de l'encadrement parce qu'on voit bien que personne ne peut répondre à nos attentes de reconnaissance, de valorisation... donc ce n'est pas sûr qu'à l'avenir ce soit reconduit ».

¹⁹⁶ Extrait d'un entretien avec Amélie Church, directrice adjointe du SCD de Sorbonne université, le 15/10/2021.

Adapter les modalités de reconnaissance officielles

Transformer la logique des référentiels de compétences

Parmi les principaux leviers de reconnaissance des fonctions exercées par un professionnel des bibliothèques, figurent les référentiels métiers et de compétences. Bibliofil, REME, ou encore RéFérens sont souvent utilisés simultanément, aucun d'entre eux n'offrant d'approche exhaustive. Il ressort de l'analyse menée par Médiat Rhône-Alpes sur les activités des catégories B et C que RéFérens III, le plus utilisé au sein des universités, ne mentionne le management transversal que pour les agents de catégorie A, révélant « une absence de prise en compte de ces évolutions dans les organisations en général, et plus particulièrement dans les bibliothèques universitaires »¹⁹⁷. Constatant cette lacune, les auteures de l'étude rappellent que « ce sont pourtant bien les agents de catégories B et C qui encadrent les équipes de magasiniers, organisent des plannings de service public, recrutent et gèrent des moniteurs-étudiants, coordonnent des équipes d'accueil, de catalogage, etc. »¹⁹⁸.

Le constat d'une trop grande rigidité des référentiels a été posé récemment par Noémie Rosemberg, qui, d'une part, mis en évidence leurs contenus « trop généralistes ou trop spécialisés » et qui, d'autre part, estime que « leur forme et leur conception n'est plus assez dynamique »¹⁹⁹. Afin de pallier ces limites, plusieurs démarches d'adaptation de la logique de ces référentiels ont été initiées ces dernières années. Celles-ci visent principalement à mettre en place les conditions permettant de « les confronter en permanence au terrain qu'ils sont censés décrire et intégrer régulièrement les retours des milieux professionnels concernés »²⁰⁰. C'est dans cette logique que l'Enssib a récemment choisi « d'intégrer à sa méthode d'élaboration des référentiels de formation les avis des associations professionnelles, via le conseil des professionnels déjà évoqué, et une comparaison régulière avec les profils de recrutement offerts aux élèves et aux étudiants »²⁰¹. Selon une démarche comparable, la commission métiers et compétences de l'ADBU réalise actuellement un travail autour des compétences²⁰², qui a débuté par une analyse critique des référentiels existants. Partant du constat d'une inadéquation de ces référentiels avec les besoins de définition des compétences des personnels des bibliothèques, les membres ont opté pour l'élaboration d'un dictionnaire des compétences, qui sera

¹⁹⁷ COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Enquêtes sur les activités des agents de catégorie B et C* [en ligne]. Grenoble : université Grenoble Alpes (UGA), 2020, p. 15. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69579-enquetes-sur-les-activites-des-agents-de-categorie-b-et-c.pdf>.

¹⁹⁸ COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Activités et compétences des personnels de catégories C & B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives* [en ligne]. Grenoble : Médiat Rhône-Alpes, université Grenoble Alpes, janvier 2022, p. 15. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/mediat/publications-807777.kjsp?RH=61779471588987>.

¹⁹⁹ ROSEMBERG, Noémie. *La gestion des compétences en bibliothèque : une approche par les référentiels métiers* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2019, p. 90. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68852-la-gestion-des-competences-en-bibliotheque-une-approche-par-les-referentiels-metiers.pdf>.

²⁰⁰ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Référentiels métiers, référentiels de compétences. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2017, n° 13, p. 6. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0008-001>.

²⁰¹ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Référentiels métiers, référentiels de compétences. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2017, n° 13, p. 6. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0008-001>.

²⁰² ADBU. Commission métiers et compétences. Dans : *ADBU* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://adbu.fr/commissions-thematiques/metiers-et-competences>.

attaché à RéFérens III. Une attention particulière sera portée aux compétences communes à plusieurs domaines d'activités tels que les services au public, le système d'information documentaire, la politique documentaire ou encore la communication²⁰³. Une troisième démarche, qu'il sera intéressant de suivre au cours des prochaines années, relève de la fonction publique territoriale : annoncée dans le cadre des assises de la formation, il s'agit de la création, courant 2022, d'un « référentiel national et partagé de compétences » qui « sera organisé par grands domaines de compétences dans le management, le numérique, le patrimoine et les publics, etc. »²⁰⁴.

L'ensemble de ces initiatives paraissent prometteuses car plus susceptibles d'apporter de la souplesse dans la logique de définition des compétences acquises ou nécessaires pour exercer les missions des bibliothèques. Les fonctions d'encadrement, qui nécessitent souvent des compétences variées, empruntant à de multiples domaines de compétences, pourraient s'en trouver davantage valorisées, si tant est que les compétences et aptitudes relationnelles soient bien pensées dans une logique d'activités et pas uniquement de statut ou de catégorie.

Exploiter les potentialités du RIFSEEP

L'analyse des réponses à l'enquête tend à montrer que ces évolutions interviennent souvent sans une réflexion préalable sur le niveau des primes, et avec une prise en compte dans la carrière très variable selon les environnements. Dans l'enquête, un répondant pointe ainsi que, « le glissement des missions de la catégorie A vers la catégorie B n'est, sauf erreur de ma part, pas reconnu par les institutions ». Selon un autre, « les fonctions d'encadrement sont prévues dans le statut mais mériteraient d'être valorisées en termes d'avancement, de carrière ou de rémunération », alors que, pour le dernier, « il faut améliorer les primes, le RIFSEEP et faciliter l'évolution de carrière pour cette catégorie ».

Le constat d'une faible adaptation du dispositif des primes, en particulier, est révélateur du décalage que perçoivent les agents en situation d'encadrement entre l'augmentation parfois conséquente de leur niveau de responsabilités, et la relative permanence de leurs niveaux de rémunération. La mise en œuvre du RIFSEEP peut, dans certains cas, permettre d'introduire une prise en compte plus fine de ces fonctions, notamment pour les agents de catégorie B. Le dispositif adopté par exemple par Sorbonne université²⁰⁵ en 2018 pour la mise en place de l'IFSE présente des mécanismes intéressants. Celui-ci se compose de deux primes : un « socle indemnitaire » déterminé par le grade, et des montants additionnels liés aux trois critères professionnels de l'IFSE. Pour l'indemnité socle des agents de catégorie B, l'université a en outre choisi de créer des sous-groupes (à un échelon intermédiaire du grade), « afin de faire progresser l'IFSE au fil du temps et reconnaître

²⁰³ Extrait d'un entretien avec Thomas Chaimbault-Petitjean, responsable de la mission relations internationales de l'Enssib, le 01/06/2021.

²⁰⁴ CHETRIT, Judith. "Nous souhaitons renforcer la formation des bibliothécaires post-recrutement". *La Gazette des Communes* [en ligne]. Novembre 2021. [Consulté le 26 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.lagazettedescommunes.com/775815/nous-souhaitons-renforcer-la-formation-des-bibliothecaires-post-recrutement/>.

²⁰⁵ SORBONNE UNIVERSITÉ. *Conseil d'administration du 11 décembre 2018. Délibération n°68/2018. Régime indemnitaire des personnels BIATSS de Sorbonne université* [en ligne]. 11 décembre 2018, p. 157-174. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.actesreglementaires.sorbonne-universite.fr/fr/conseils-centraux/conseil-d-administration.html>.

l'enrichissement du bagage fonctionnel, de l'expérience »²⁰⁶. Pour le calcul des montants additionnels non liés au grade, l'exercice de fonctions et responsabilités particulières fait l'objet d'une gradation, selon le niveau d'encadrement exercé²⁰⁷. L'attribution de la prime liée à des fonctions et responsabilités particulières est soumise à deux obligations : d'une part, « une obligation de formation régulière et approfondie aux outils RH et à la prévention des RPS ou d'accompagnement à la fonction d'encadrant » et, d'autre part, « l'exercice effectif des fonctions d'encadrement et notamment l'animation du collectif de travail, la communication interne, la conduite des entretiens professionnels, les marges d'appréciation et la prise de décision »²⁰⁸.

Il semble donc, par le biais de cet exemple, qu'il soit possible d'adapter certaines modalités de mise en œuvre du RIFSEEP pour mieux reconnaître à la fois l'avancée dans la carrière des agents de catégorie B et les responsabilités qu'ils peuvent être amenés à exercer. S'il est vrai que tous les établissements universitaires n'ont peut-être ni la possibilité ni le projet d'adopter une telle logique, il serait intéressant de réaliser une étude des modalités actuellement en vigueur dans les universités françaises. La mise en place du RIFSEEP étant encore relativement récente, en particulier pour les personnels de la filière bibliothèques, il n'est pas exclu qu'elles fassent l'objet, au cours des prochaines années, d'adaptations qui pourraient permettre de mieux intégrer les fonctions d'encadrement exercées par des agents de catégories B ou C. Une telle étude pourrait permettre de fournir des orientations en ce sens.

Faire évoluer le statut ?

La question de l'évolution du statut de bibliothécaire assistant spécialisé est régulièrement posée depuis sa création en 2011. Si on ne tient compte que des fonctions d'encadrement, il n'est pas certain qu'une telle réforme soit nécessaire, car celui-ci semble en effet assez souple pour les inclure. D'un autre côté, d'autres arguments pourraient plaider en faveur d'une réforme : d'une part, la distinction entre classe normale et classe supérieure ne semble plus aussi opérante que lors de la création du statut, il y a 10 ans. D'autre part, le statut précise que les bibliothécaires assistants sont susceptibles d'encadrer des agents de catégorie C, introduisant ainsi une limite qui ne correspond pas à la réalité des situations. En résumé, si de légers ajustements du statut pourraient être utiles pour mieux refléter la réalité des situations, ils ne semblent pas absolument nécessaires aujourd'hui. Une telle démarche servirait surtout à asseoir la légitimité des bibliothécaires assistants

²⁰⁶ Par exemple, pour les BIBAS de classe supérieure, le groupe de fonctions 2 se décompose en 2a et 2b, le second étant accessible aux BIBAS de classe supérieure ayant 8 ans d'ancienneté dans le grade. SORBONNE UNIVERSITÉ. *Conseil d'administration du 11 décembre 2018. Délibération n°68/2018. Régime indemnitaire des personnels BIATSS de Sorbonne université* [en ligne]. 11 décembre 2018, p. 160. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.actesreglementaires.sorbonne-universite.fr/fr/conseils-centraux/conseil-d-administration.html>.

²⁰⁷ Trois types de fonctions d'encadrement sont prévus : (1) fonctions d'encadrement supérieur et/ou de management stratégique, (2) fonctions d'encadrement élevé, fonction de coordination, (3) fonction d'encadrement ou de coordination. Pour chacun, une typologie du niveau de responsabilité exercée est prévue (forte, maxi, exceptionnelle), correspondant à des montants indemnitaires mensuels. SORBONNE UNIVERSITÉ. *Conseil d'administration du 11 décembre 2018. Délibération n°68/2018. Régime indemnitaire des personnels BIATSS de Sorbonne université* [en ligne]. 11 décembre 2018, p. 164. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.actesreglementaires.sorbonne-universite.fr/fr/conseils-centraux/conseil-d-administration.html>.

²⁰⁸ SORBONNE UNIVERSITÉ. *Conseil d'administration du 11 décembre 2018. Délibération n°68/2018. Régime indemnitaire des personnels BIATSS de Sorbonne université* [en ligne]. 11 décembre 2018. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.actesreglementaires.sorbonne-universite.fr/fr/conseils-centraux/conseil-d-administration.html>.

qui exercent des fonctions d'encadrement et qui ont parfois le sentiment que ces missions ne sont pas prévues dans leur statut.

Avant de changer le statut, une première réflexion pourrait être engagée autour du programme des concours. Dans la conférence inaugurale des journées ABES 2021, Claude Poissenot rappelle ainsi que les concours contribuent à forger l'unité d'une profession. Ce faisant, il s'interroge : « Il y a encore beaucoup de catalogage dans les concours, pour les catégories B par exemple ; est-ce que ça correspond encore aux pratiques actuelles ? La transition bibliographique c'est aussi une transition biographique. Les concours font un peu la cohérence, l'unité »²⁰⁹. À travers la question des concours, se pose aussi celle des deux grades, la classe normale et la classe supérieure, qui font aujourd'hui chacun l'objet d'épreuves spécifiques. À ce sujet, Yves Moret, adjoint à la responsable du département de l'Information scientifique et Réseau documentaire, fait l'analyse suivante :

La coexistence du corps des bibliothécaires adjoints spécialisés avec celui des assistants de bibliothèques, créé en 2001, va durer jusqu'à la création du corps des bibliothécaires assistants spécialisés en 2011. Durant cette période, on observe une baisse du volume des recrutements aux concours externes qui interroge sur l'évolution des activités confiées aux lauréats : de 137 postes ouverts en 2001 (94 bibliothécaires adjoints et 43 assistants des bibliothèques) on passe à 19 en 2022 (15 en classe normale et 4 en classe supérieure). Le ratio pour le recrutement au niveau 5²¹⁰ a donc chuté de 69 % à 21 % en une vingtaine d'années.²¹¹

Cette logique de grades fait en effet l'objet de critiques aussi car, comme le souligne Philippe Marcerou, « les concours de catégorie B des bibliothèques répondent à une structure trop complexe (un concours par grade) qui relève d'une logique générale de la fonction publique et renvoie à l'histoire des corps et cadres d'emplois des bibliothèques »²¹². Quels seraient donc les pistes qui permettraient de simplifier cette structure administrative ? Il pourrait par exemple être envisagé de fusionner les deux grades accessibles par concours externe et interne, en tirant la grille résultante vers le haut. Le maintien d'au moins un examen professionnel semblerait important voire nécessaire, car il offre des perspectives de progression à l'intérieur du corps.

Si les épreuves du concours évoluent, ce sera aussi le cas des formations pré, voire post-concours, ce qui pourrait permettre, de la part des agents de catégorie B une meilleure préparation aux différentes missions qu'ils sont susceptibles d'exercer, dont l'encadrement, ce qui n'est pas toujours le cas aujourd'hui, comme

²⁰⁹ Conférence inaugurale « Bibliothécaires en quête de légitimité(s) », Claude Poissenot, maître de conférences au Centre de Recherche sur les Médiations, IUT Nancy Charlemagne, Université de Lorraine, dans Journées ABES 2021 : « Ensemble, donnons de l'élan à nos métiers ! » 12 et 13 octobre 2021. Dans : *abes.fr* [en ligne]. 12 octobre 2021. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://abes.fr/evenements/journees-abes/journees-abes-2021/>.

²¹⁰ Selon la nouvelle nomenclature des diplômes, modifiée par décret le 08/01/2019. Voir le tableau de correspondance avec l'ancienne nomenclature : Nomenclature relative au niveau de diplôme. Dans : *enseignementsup-recherche.gouv.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 25 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/nomenclature-relative-au-niveau-de-diplome-45785>.

²¹¹ Extrait d'un entretien avec Yves Moret, adjoint à la responsable du département de l'Information scientifique et Réseau documentaire, MESRI, le 03/09/2021.

²¹² Philippe Marcerou, « Nouvelles fonctions, nouveaux statuts ? Les évolutions possibles/nécessaires », in MARCEROU-RAMEL, Nathalie. *Les métiers des bibliothèques*. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 2017. [Consulté le 22 février 2022]. ISBN 978-2-7654-1526-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/les-metiers-des-bibliotheques--9782765415268.htm>.

le souligne Susie Dumoulin, directrice adjointe du service des Bibliothèques de l'université de Strasbourg (Unistra) :

C'est comme s'il était difficile d'assumer le rôle de l'encadrant face à ses pairs alors que quand on est catégorie A on sait qu'on va devoir le faire. En catégorie B, il n'est pas rare de passer le concours sans s'attendre à encadrer, il est aussi possible d'obtenir une promotion sans avoir forcément envie d'encadrer : je constate qu'un certain nombre de collègues ont du mal à sauter le pas pour aller vers des missions d'encadrant.²¹³

Si, à moyen terme, des évolutions autour des épreuves du concours voire du statut seraient à envisager, à court terme, une prise en compte plus explicite de la réalité de ces fonctions *via* une politique de formation, un accompagnement en vue de la progression, et une meilleure intégration aux circuits d'information du SCD, semblent indispensables.

Faire le lien avec la politique de ressources humaines de l'université

Inscrire les évolutions des missions des agents dans un véritable projet d'établissement

Une part importante des difficultés que ces agents rencontrent lors de leur prise de fonctions réside dans les conditions de sa mise en œuvre. Le fait de leur confier ce type de responsabilités pour des raisons conjoncturelles, telles qu'un départ à la retraite ou le non-remplacement d'un agent de catégorie A, si elles sont compréhensibles et légitimes d'un point de vue du contexte, conduisent souvent à une intégration trop limitée des enjeux liés à l'exercice de leurs fonctions. Nul ne peut ignorer aujourd'hui, comme le souligne Valérie Gibert, directrice générale des services à l'Unistra, que « toutes les universités sont confrontées à la gestion de leur masse salariale et, de ce fait, amenées à recruter des gens aux compétences plus importantes qu'avant, mais sans les financements pour »²¹⁴. Les SCD ne sont pas épargnés par ce mouvement, qui contribue en partie aux évolutions décrites dans le cadre de cette étude.

À l'inverse, inscrire les évolutions des missions des agents, quelles qu'elles soient, dans une véritable politique de gestion des ressources humaines, qui peut se situer à l'échelon du SCD ou de l'université, permettrait de donner de la visibilité à ces fonctions et de favoriser leur intégration au sein des collectifs de travail. L'absence d'une telle démarche d'ensemble peut contribuer à la mise en place de stratégies relevant d'une conception instrumentale du management : « Certains peuvent souhaiter devenir managers pour de mauvaises raisons, ou alors sans prendre la mesure des rôles et des responsabilités qui y sont attachés ; cela peut aussi détourner d'un nécessaire travail de réflexion sur l'adéquation entre ses propres dispositions, ses motivations, ses aspirations et le travail quotidien de manager

²¹³ Extrait d'un entretien avec Susie Dumoulin, directrice adjointe du service des Bibliothèques (SBU) de l'Unistra, le 24/09/2021.

²¹⁴ Citée dans : PIRAUD-ROUET, Catherine. À l'université, la montée en compétence des ingénieurs et personnels techniques trop peu reconnue. Dans : *Campus Matin* [en ligne]. 9 décembre 2021. [Consulté le 26 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.campusmatin.com/metiers-carrieres/personnels-statuts/pratiques/les-petites-mains-du-superieur-au-bord-de-l-explosion.html>.

intermédiaire »²¹⁵. EC a constaté que, dans son université, « on ne parle que d'encadrement, on dit bien aux B “si vous n'avez pas de fonctions d'encadrement, vous avez très peu de chances d'être promu” » ; elle regrette cette situation car même si « l'encadrement n'est pas forcément simple à mener, c'est dommage de ne pas prendre en compte les difficultés de certains postes, il n'y a pas que l'encadrement ».

Aujourd'hui, l'encadrement intermédiaire représente une fonction que les agents de catégorie B peuvent être amenés à exercer, mais ça n'est pas la seule. L'exercice de telles responsabilités devrait systématiquement s'accompagner d'une politique de formation et de soutien forte, et être envisagé comme une étape dans le parcours, suivie soit d'une promotion, soit d'une évolution fonctionnelle.

Partager les critères d'avancement et de promotion

Si les critères d'avancement et de promotion sont explicitement décrits dans les lignes directrices de gestion (LDG) du MESRI²¹⁶, il semblerait toutefois utile de les partager avec les agents promouvables. Cette clarification serait d'autant plus utile que la loi 2019-828 de transformation de la fonction publique²¹⁷, en supprimant les commissions administratives paritaires (CAP) et en leur substituant le principe de LDG élaborées par les administrations, a changé les règles auxquelles les agents étaient habitués et rendu la procédure un peu moins lisible pour eux. Ces LDG « fixent dorénavant les orientations générales relatives aux mutations et aux mobilités dans la fonction publique de l'État et celles concernant les avancements et les promotions dans toute la fonction publique »²¹⁸ ; celles-ci étant ensuite déclinées localement par les universités.

En 2020, la loi de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 a introduit de nouvelles dispositions concernant les carrières des agents du MESRI, dont certaines pourraient bénéficier à moyen terme aux agents de catégorie B²¹⁹. Une première mesure, concernant les agents de catégories B et C des filières bibliothèques et ITRF, porte sur le RIFSEEP et prévoit que des dotations viennent « renforcer les moyens dont disposent les établissements, principalement sur la partie IFSE (Indemnité de fonction, de sujétion et d'expertise) »²²⁰. Les repyramidages que la loi prévoit ne concerne *a priori* les bibliothèques universitaires

²¹⁵ ARNAUD, Nicolas, BARDON, Thibaut et LETIERCE, Clara. Chapitre 3. Le rôle des managers intermédiaires. Dans : *Les innovations managériales, entre mythes et réalité : Donner du sens à la transformation* [en ligne]. Paris : Dunod, 2019, p. 86. [Consulté le 7 février 2022]. ISBN 978-2-10-078877-4. Disponible à l'adresse : <https://unr-ra-scholarvox-com.docelec.enssib.fr/catalog/book/docid/88871998?searchterm=management%20interm%C3%A9diaire>.

²¹⁶ Annexe 2 - Lignes directrices de gestion ministérielles relatives à la promotion et à la valorisation des parcours des personnels de bibliothèques, des personnels ingénieurs, et des personnels techniques de recherche et de formation (ITRF) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. *Bulletin officiel n°44 du 19-11-2020* [en ligne]. Paris, 19 novembre 2020. [Consulté le 9 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.education.gouv.fr/file/43/61/0/perso821_annexe2_1348610.pdf.

²¹⁷ LOI n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique (1) [en ligne]. 6 août 2019. [Consulté le 6 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038889182/>.

²¹⁸ DILA. Quelles instances de dialogue social après la loi de transformation de la fonction publique ? Dans : *Vie publique.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/eclairage/271436-quelles-instances-de-dialogue-social-dans-la-fonction-publique>.

²¹⁹ LOI n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur (1) [en ligne]. 24 décembre 2020. [Consulté le 2 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042738027>.

²²⁰ MESRI. *Projet de loi de programmation pour la recherche (2021—2030) : accord relatif à l'amélioration des rémunérations et des carrières* [en ligne]. octobre 2020, p. 5. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/LPPR_2020_protocole_A4_02_sign_1341116.pdf.

qu'à travers une petite partie des personnels de la filière ITRF, en l'occurrence ceux qui, dans la BAP F, « concourent au développement de la recherche »²²¹. Il est prévu un contingent total (toutes BAP confondues) de 1 450 emplois de catégorie B qui seront ainsi transformés en assistants ingénieurs²²².

Dans un mouvement similaire d'élargissement des perspectives de carrière des agents de catégorie B, le MESRI a récemment revu à la hausse le taux de promotion initialement publié pour les années 2022 et 2023, passant de 11 % (avancement au grade de classe supérieure) et 10 % (grade de classe exceptionnelle)²²³ à 18 % (classe supérieure) et 14 % (classe exceptionnelle)²²⁴ pour les années 2022, 2023 et 2024.

Favoriser la mobilité interne

Pour des agents qui n'ont pas toujours la possibilité ou le souhait d'effectuer une mobilité géographique, la possibilité d'évoluer, de changer de fonction voire de métier à l'intérieur de l'établissement universitaire, apparaît comme une perspective intéressante. EB souligne combien son expérience d'encadrement l'a transformée sur le plan professionnel, à tel point qu'elle envisage difficilement un retour à des fonctions plus classiques au sein de son SCD : « J'ai changé, je ne suis plus la même professionnelle qu'avant (...). En plus, j'ai perdu cette compétence : demain, si on me demande de faire du catalogage, je pense que je ne saurai plus faire ».

Il existe diverses manières de favoriser la mobilité à l'intérieur du SCD, voire de l'établissement universitaire dans son ensemble. Une première manière consiste à adopter une politique de mobilité : Sorbonne université a opté pour ce choix en 2018. Selon les termes de cette politique, les agents peuvent « volontairement présenter leur candidature sur les postes correspondant à leur corps ou au corps immédiatement supérieur, ainsi que sur un corps équivalent au sein d'une autre filière »²²⁵, permettant ainsi en théorie à un bibliothécaire assistant affecté au SCD de postuler à n'importe quel autre service de l'université. Les agents retenus bénéficient « d'un accompagnement à la prise de fonction (notamment *via* un plan de formation individualisé) et d'un entretien d'intégration dans les 6 mois »²²⁶. Ceux qui obtiennent un poste d'un corps différent font l'objet d'un suivi particulier destiné à « s'assurer de la bonne adéquation entre leurs capacités professionnelles et les attendus du poste » et, « le cas échéant, de veiller à ce que cette évolution professionnelle puisse aboutir à une évolution statutaire ».

²²¹ LOI n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur (1) [en ligne]. 24 décembre 2020. [Consulté le 2 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042738027>.

²²² MESRI. *Projet de loi de programmation pour la recherche (2021—2030) : accord relatif à l'amélioration des rémunérations et des carrières* [en ligne]. octobre 2020, p. 11. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/LPPR_2020_protocole_A4_02_sign_1341116.pdf.

²²³ Arrêté du 7 décembre 2020 relatif aux taux de promotion dans certains corps de fonctionnaires relevant du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation [en ligne]. 7 décembre 2020. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042637112>.

²²⁴ Arrêté du 29 novembre 2021 relatif aux taux de promotion dans certains corps de fonctionnaires relevant du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation [en ligne]. 29 novembre 2021. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044409167>.

²²⁵ SORBONNE UNIVERSITÉ. *Conseil d'administration du 3 juillet 2018. Délibération n°40/2018. Organisation de la mobilité interne de l'université* [en ligne]. 3 juillet 2018, p. 104. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.actesreglementaires.sorbonne-universite.fr/fr/conseils-centraux/conseil-d-administration.html>.

²²⁶ SORBONNE UNIVERSITÉ. *Conseil d'administration du 3 juillet 2018. Délibération n°40/2018. Organisation de la mobilité interne de l'université* [en ligne]. 3 juillet 2018, p. 107. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.actesreglementaires.sorbonne-universite.fr/fr/conseils-centraux/conseil-d-administration.html>.

III. L'encadrement, moteur de la transformation des bibliothèques universitaires

Une autre possibilité consiste à introduire des règles incitant les personnels à la mobilité à la suite d'une promotion. C'est le principe qui a été posé au service des Bibliothèques de l'Unistra : « En cas d'obtention d'une promotion ou de réussite à un concours, l'agent est censé changer de mission, de site ou de service. C'est une règle que certains collègues ont du mal à accepter, mais nous essayons de le faire de manière systématique. C'est aussi pour préserver l'équilibre des catégories au sein des BU ou des services transversaux que nous la mettons en place »²²⁷.

Si, comme les résultats de l'enquête le révèlent, l'exercice de fonctions d'encadrement est bien une réalité pour un certain nombre d'agents de catégorie B des bibliothèques de l'ESR, que cela révèle-t-il de l'évolution des missions des agents de catégorie A et, plus largement, du positionnement de leurs structures ? Une hypothèse peut être posée : ce transfert des fonctions d'encadrement semble s'inscrire dans le contexte d'un changement de positionnement des bibliothèques universitaires, comparable à celui qui les a déjà amenées à adopter une logique de services plutôt qu'une logique de collections. Aujourd'hui, il apparaît en effet que de plus en plus de structures s'engagent dans une participation accrue aux enjeux et aux dynamiques des politiques publiques en matière de recherche et d'innovation, qui les conduit à revoir en profondeur le positionnement et les missions de leurs agents.

C'est cette transformation qui conduit les agents de catégorie A à envisager le management autrement, et à déléguer une partie de leurs missions d'encadrement intermédiaire à des agents de catégorie B, ces derniers développant des profils dont la polyvalence s'accompagne le plus souvent de compétences techniques voire disciplinaires très pointues.

²²⁷ Extrait d'un entretien avec Susie Dumoulin, directrice adjointe du SBU de l'Unistra, le 24/09/2021.

3. AU-DELA DE L'ENCADREMENT, UNE PROFONDE RECONFIGURATION DES ROLES A ACCOMPAGNER

Des rôles nouveaux et des responsabilités étendues pour les agents de catégorie A

En préambule aux lignes qui vont suivre, il est utile de préciser que, pour cerner ce sujet de manière précise, une enquête auprès des intéressés, agents de catégorie A en poste en poste en bibliothèque universitaire, serait nécessaire. La tentative d'éclairage proposée ici s'appuie sur deux principales sources : d'une part, le regard que posent sur leurs collègues de catégorie A les agents de catégorie B qui s'expriment dans l'enquête et, d'autre part, des retours d'expérience de directeurs et directrices de SCD, acteurs et actrices de la formation ayant connu ou observé des changements organisationnels récents. Ce double regard, s'il permet de fournir un premier aperçu qui éclaire utilement l'évolution des rôles et responsabilités des agents de catégorie A aujourd'hui, n'a donc pas la prétention d'atteindre une compréhension globale de la diversité de leurs situations.

L'évolution des fonctions d'encadrement des agents de catégorie A

Une des hypothèses posées pour expliquer les mutations des fonctions exercées par des agents de catégorie B s'appuie logiquement sur le postulat d'une évolution de celles des agents de catégorie A. Ces derniers seraient allés, ces dernières années, de plus en plus vers des missions d'encadrement de haut niveau, de coordination et de pilotage transversal, mais aussi vers la mise en place de nouvelles missions. EC situe le début de ce mouvement il y a un peu plus de 20 ans, et le lie au développement du travail en mode projet :

Dans les années 2000, les projets ça existait déjà, mais le fait de mettre en place un groupe de travail pour réfléchir sur un projet, c'était un peu nouveau. Les A ont commencé à réfléchir à des actions à mener, par exemple autour de la qualité des services. (...) On a vu les responsables du service public avoir énormément de projets, de missions, et être tellement débordés qu'ils n'avaient plus le temps de faire ni des plannings, ni du service public. Ils étaient aussi responsables des formations qui se sont énormément développées à la fin des années 2000. C'est à cette période que des B sont devenus les adjoints des A.

Pour absorber ces changements, des SCD se sont engagés dans des démarches de réflexion sur les missions de leurs agents, comme ce fut le cas à l'université de Haute-Alsace de Mulhouse, où la création du Learning center a occasionné une réflexion sur l'organisation des ressources humaines. C'est ce qu'explique sa directrice adjointe, Lénaïk Le Duigou :

Ces changements ont amené des agents de catégorie B à des fonctions de coordination et d'encadrement de proximité : quatre agents ont pris la fonction de référent de site (chargé de la gestion des services aux publics, de la formation des usagers, de l'encadrement de l'équipe d'accueil, du suivi du fonctionnement du bâtiment et des équipements), d'autres sont devenus bibliothécaires de liaison thématique (un par site), en charge des acquisitions pour l'ensemble du service, un dernier a pris la responsabilité du centre de traitement du document. Les agents de catégorie A ont évolué vers des

fonctions de responsable de pôle et/ou sont allés vers de nouvelles missions : l'un d'eux a pris la responsabilité de l'encadrement des quatre référents de site, tandis qu'un autre est en charge du développement des collections et de l'encadrement des bibliothécaires de liaison.²²⁸

Une approche similaire a été développée ces dernières années au SCD de Sorbonne université, comme l'explique sa directrice :

Les conservateurs ont été réorientés vers des missions d'encadrement de plus haut niveau et sur le pilotage des missions stratégiques du service (science ouverte, collections et informatique documentaire, formation...). Il y a 10 ans, il y avait un conservateur à la tête de chaque bibliothèque, pensée comme section autonome, et avec souvent un conservateur sur un poste d'adjoint. Maintenant, chaque bibliothèque est un service intégré au sein d'un pôle et des BIBAS sont positionnés sur des missions structurantes pour le service, adjoint ou responsable de service au public, voire, pour les plus petites bibliothèques, responsable de la bibliothèque. Il y a 15 ans, il y avait des conservateurs qui étaient acquéreurs, aujourd'hui, les agents de catégorie A dans des strictes fonctions d'acquisition sont de plus en plus rares.²²⁹

Face à ces évolutions, les agents ayant participé à l'enquête sont nombreux à s'interroger : si les agents de catégorie A ne sont plus en première ligne pour l'encadrement de proximité, vers quelles missions sont-ils allés ? Ils portent un regard quelquefois interrogatif, voire critique, sur ces évolutions. EF questionne ainsi le rôle des agents de catégorie A : « Les A sont-ils rémunérés pour encadrer ou pour exercer des responsabilités scientifiques ? Avant, les A avaient leur domaine d'acquisition, et il y avait beaucoup de A qui n'exerçaient pas de responsabilités ». EB, quant à elle, s'interroge sur un changement de nature des fonctions d'encadrement des agents de catégorie A : « Dans l'organigramme que l'on a, j'ai l'impression que, si encadrement il y a, ça n'est plus du tout le même. Il n'est plus question d'encadrer les équipes sur le terrain. Ils sont avec leurs pairs, moins en contact avec les équipes ». SA pointe un des principaux enjeux auxquels les SCD ont dû faire face ces 10 dernières années, qui est de devoir, dans le même temps, maintenir leurs missions historiques, tout en en mettant en place de nouvelles, le plus souvent sans bénéficier de ressources supplémentaires, voire avec moins de ressources : « Il y a 10 ans, les conservateurs étaient chefs de section et les bibliothécaires, adjoints, maintenant ce sont des bibliothécaires avec des BIBAS en adjoints. Il y a eu des changements assez importants, mais les A, on les a perdus, ce n'est pas qu'ils ont pris d'autres missions. Il y a une mission qui s'est créée en plus : les services aux chercheurs ».

Le développement de nouvelles missions à moyens constants

L'évolution des fonctions d'encadrement des agents de catégorie A est révélatrice de transformations plus larges : ce sont eux qui sont en première ligne pour porter l'éventail des nouvelles missions qui s'imposent aux SCD et se déroulent pour une grande part à l'échelle de l'université. C'est notamment ce que pointe le dernier rapport de l'inspection sur la catégorie A, en 2017, qui liste la grande variété des missions revenant aux agents de catégorie A aujourd'hui dans les SCD : « Des

²²⁸ Extrait d'un entretien avec Lénaïk Le Duigou, directrice adjointe du Learning center de l'université de Haute-Alsace, le 20/09/2021.

²²⁹ Extrait d'un entretien avec Amélie Church, directrice adjointe du SCD de Sorbonne université, le 15/10/2021.

missions de management et de pilotage stratégique dans une intégration forte avec les équipes de direction des établissements, en partenariat avec les équipes pédagogiques et de recherche, ainsi qu'avec les services en charge des systèmes d'information, de l'immobilier, de l'action culturelle et de la vie étudiante notamment ; avec la gestion des ressources électroniques pour l'ensemble de l'université, et notamment les problèmes de financement de la transition du papier au numérique, ces missions comportent une dimension économique de plus en plus importante »²³⁰. C'est là, pour beaucoup de SCD, marqués par une forte intégration à la stratégie des établissements universitaires, un véritable changement d'échelle qui s'opère, qui influe sur les missions des agents et conduit à en développer de nouvelles à moyens constants, tout en continuant d'assurer les missions classiques.

Afin de répondre à ces défis, certains SCD s'engagent dans des démarches qui visent à repositionner les agents sur de nouvelles missions. Comme l'explique Mathilde Poulain, directrice du SCD du Havre, qui compte une quarantaine d'agents dont six de catégorie A, la réorganisation lancée en 2016, avait la volonté, « de réfléchir à l'organisation qui était structurée en sections thématiques à l'époque. Il y avait une prise de conscience qu'il ne serait pas possible de développer de nouveaux services, d'aide à la recherche par exemple, sans sortir de cette logique thématique. Si on voulait que l'équipe de direction puisse se consacrer aux fonctions stratégiques, il fallait que l'opérationnel puisse être assumé par des agents de catégorie B »²³¹. Une démarche comparable est en cours au SCD de l'université de Caen, qui comprend environ 110 agents. Comme l'explique Lola Mirabail, directrice adjointe, un travail d'harmonisation des fiches de poste est engagé afin de permettre aux agents de catégorie A, qui conservent leurs fonctions de responsabilité d'équipement, d'être « davantage positionnés sur du pilotage, de la gestion de projet stratégique ». Un des objectifs de cette démarche « est de mutualiser davantage les moyens pour faire d'autres choses, par exemple développer l'accompagnement des chercheurs »²³².

Si le repositionnement des agents de catégorie A vers ces nouvelles missions semble à la fois légitime et nécessaire, il n'est pas toujours bien compris. Les agentes rencontrées lors des entretiens sont plusieurs à regretter que leurs supérieurs soient moins présents sur le terrain, en particulier dans certains domaines fonctionnels tels que la gestion des collections ou les services aux publics. EE considère que ce mouvement peut être « un peu dangereux car, lorsqu'on perd le lien avec le terrain, on risque de ne plus avoir la notion du temps qu'il faut par exemple pour cataloguer un document ou pour d'autres tâches très concrètes. Cela peut être dommageable lorsqu'ensuite il faut rédiger un projet de service, on risque de proposer des choses irréalisables ». Si elles comprennent globalement les raisons pour lesquelles ce repositionnement s'est effectué, à l'instar d'EB qui observe que « les postes de A, essentiellement des conservateurs, ont été aspirés sur des missions qui relèvent plus de missions transversales, de stratégie, aussi pour valoriser un certain affichage de nos missions », elles déplorent aussi ce qu'ED décrit comme « une fuite des catégories A des missions liées aux collections ». Maintenir le lien entre les agents

²³⁰ CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques* [en ligne]. Rapport n°2017-A04. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale des bibliothèques, inspection générale de l'Administration de l'éducation nationale et de la recherche, 9 mars 2018, p. 21. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-IGAENR-IGB-2017-061-Parcours-carrieres-conservateurs-bibliotheques_862391.pdf.

²³¹ Extrait d'un entretien avec Mathilde Poulain, directrice adjointe du SCD de l'université du Havre, le 27/09/2021.

²³² Extrait d'un entretien avec Lola Mirabail, directrice adjointe du SCD de l'université de Caen, le 20/09/2021.

en charge de ces nouvelles missions et les équipes opérationnelles semble crucial pour ne pas risquer de créer des fractures dans les structures documentaires entre ceux qui œuvrent par exemple pour la science ouverte et ceux qui assurent d'autres fonctions moins exposées. Pour ce faire, une meilleure intégration des enjeux de l'encadrement intermédiaire à la formation semblerait intéressante.

Intégrer les enjeux de l'encadrement intermédiaire à la formation

En 2009, un rapport de l'inspection pointait le désintérêt des agents de catégorie A, et en particulier les personnels de direction des SCD, envers la formation continue : « La quasi-totalité des personnels de catégorie B suivent annuellement une formation, en fonction des évolutions du métier au caractère très technique qu'ils exercent. Mais les personnels d'encadrement semblent moins assidus, et rares sont les directeurs de bibliothèques qui manifestent leurs besoins de formation continue dans des domaines où l'évolution constante des savoir-faire appellerait pourtant de sérieuses mises à jour (management, GRH, environnement administratif, nouvelles attentes des publics, etc.) »²³³. D'après un récent rapport de l'inspection sur la catégorie A, cette tendance se serait infléchie, puisqu'il estime qu'entre 2014 et 2016, seuls 13 % des conservateurs n'ont suivi aucune formation²³⁴.

Si la formation continue offerte aux conservateurs est « fortement appréciée par son adaptation aux besoins, son accessibilité et son caractère mobilisateur »²³⁵, les évolutions apportées à la formation initiale de l'Enssib en 2016 montrent que la transformation de leurs fonctions a aussi été prise en compte à ce niveau-là, comme le détaille Nathalie Marcerou-Ramel :

Nous avons déjà pris en compte le déplacement des missions des A vers les B : depuis la réforme du diplôme, le catalogage est un enseignement facultatif pour les conservateurs en formation initiale. Un volet de la formation vise à sensibiliser les élèves aux enjeux liés à la transition bibliographique, mais les enseignements traitant de la technicité du métier, en particulier le traitement bibliographique, le fait de savoir indexer, ont été abandonnés car, aujourd'hui, les conservateurs sont en position de coordination et non plus d'exécution.²³⁶

Ces changements montrent qu'il est possible d'adapter la formation initiale des agents de catégorie A pour les préparer au mieux aux missions qu'ils seront amenés à exercer une fois en poste. À ce titre, un volet de sensibilisation à la réalité de

²³³ PERRIN, Georges. *La formation continue des personnels de la filière bibliothèque de l'État* [en ligne]. Rapport n°2009-016. Paris : inspection générale des bibliothèques, novembre 2009, p. 2. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48105-la-formation-continue-des-personnels-de-la-filiere-bibliotheque-de-l-etat.pdf>.

²³⁴ CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques* [en ligne]. Rapport n°2017-A04. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale des bibliothèques, inspection générale de l'Administration de l'éducation nationale et de la recherche, 9 mars 2018, p. 27. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-IGAENR-IGB-2017-061-Parcours-carrieres-conservateurs-bibliotheques_862391.pdf.

²³⁵ CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques* [en ligne]. Rapport n°2017-A04. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale des bibliothèques, inspection générale de l'Administration de l'éducation nationale et de la recherche, 9 mars 2018, p. 27. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-IGAENR-IGB-2017-061-Parcours-carrieres-conservateurs-bibliotheques_862391.pdf.

²³⁶ Extrait d'un entretien avec Nathalie Marcerou-Ramel, directrice de l'Enssib, le 20/10/2021.

l'encadrement exercé par des agents de catégorie B voire, aux fonctions d'encadrement intermédiaire au sens large, qui peuvent tout aussi bien concerner des agents de catégorie A, pourrait y être intégré. Les attentes vis-à-vis de ces agents peuvent être fortes, comme le souligne EE : « On fait peser un poids important sur les encadrants intermédiaires. Dans les séminaires d'encadrants, il est souvent rappelé que c'est à nous de transmettre les éléments de langage. (...) Ça peut être dangereux parce que toute la pression du quotidien est reportée sur les encadrants intermédiaires ».

La reconfiguration progressive des rôles des agents de catégorie B

Entre polyvalence et expertise : des profils appelés à se diversifier et à se spécialiser

Odile Grandet, soulignait, lors des dernières journées ABES d'octobre 2021, qu'aujourd'hui les profils de poste des agents de catégorie B oscillent entre « l'expert et le "multicompétent", c'est-à-dire celui qui fait du lien et qui ramène l'ensemble des actions, des outils qu'on met en place dans une bibliothèque vers le public »²³⁷. Cette analyse rejoint celle qu'exprime Mathilde Barthe, directrice de Médial, qui considère que « les B sont un peu dans un entre-deux entre les acquéreurs (les A acquièrent moins ou plus du tout dans un certain nombre de SCD), une montée en expertise dans le cadre du signalement et le besoin d'avoir des encadrants de terrain »²³⁸. Ces points de vue mettent en évidence une tendance forte des profils des agents de catégorie B aujourd'hui : si une partie d'entre eux développent des compétences en gestion de projet, en encadrement hiérarchique ou transversal, d'autres s'orientent vers des fonctions d'expertise, en particulier autour des données.

Cette expertise autour de la donnée est particulièrement intéressante à analyser car, comme le remarque Mathilde Barthe, elle est révélatrice d'un regain d'attention des SCD pour les fonctions techniques : « Il me semble que ce à quoi on assiste aussi c'est une montée en expertise des catégories B sur les aspects techniques : signalement pointu de documents (livres de congrès, ressources numériques), données de la recherche (saisie dans Hal). Alors que les SCD n'étaient, pour ceux dont j'ai connaissance, plus très centrés sur le catalogage, là on sent un retour de balancier assez sensiblement lié à l'appui à la recherche »²³⁹. Comme le souligne Nathalie Marcerou-Ramel, « le catalogueur ne disparaît pas : il se transforme en un expert des métadonnées, capable de signaler un document papier comme un document dématérialisé, dans un SIGB, le SUDOC, une base de données, un produit documentaire ou dans Google ! »²⁴⁰. Le rôle des agents de catégorie B dans le développement des fonctions liées à l'appui à la recherche et à la science ouverte est donc appelé à se développer. Car, actuellement, les agents de catégorie A restent

²³⁷ Odile Grandet (inspectrice générale, IGÉSR, BD2L), intervention à la table-ronde « Évolution des métiers de l'ESR, enjeux et perspectives », Journées ABES 2021 : « Ensemble, donnons de l'élan à nos métiers ! » 12 et 13 octobre 2021. Dans : *abes.fr* [en ligne]. 12 octobre 2021. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://abes.fr/evenements/journees-abes/journees-abes-2021/>.

²³⁸ Extrait d'un entretien avec Mathilde Barthe, directrice de Médial, le 27/09/2021.

²³⁹ Extrait d'un entretien avec Mathilde Barthe, directrice de Médial, le 27/09/2021.

²⁴⁰ MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Nouvelles compétences et organisations des bibliothèques. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 21. [Consulté le 7 janvier 2022]. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI 10.3917/elec.cava.2015.01.0233.

encore largement majoritaires dans les activités d'appui à la recherche (54 %) ²⁴¹ et dans le développement de la science ouverte (65 %) ²⁴². Pourtant, une partie des compétences mobilisées dans le cadre de ces missions relèvent des champs de l'expertise autour des données ²⁴³, ce qui rend la contribution des agents de catégorie B « incontournable, bien que minoritaire » ²⁴⁴, comme le soulignent les auteures du rapport de Médiat Rhône-Alpes. Odile Contat, dans son introduction aux journées de l'ABES en octobre 2021, entrevoit un lien entre les expertises que ces agents possèdent déjà et celles qu'ils seront amenés à développer pour prendre davantage pied dans ces domaines :

Vous avez aussi un rôle à jouer sur les données. Cela demandera de l'adaptation, le développement de nouvelles compétences (...). Mais, au fond, ce n'est pas complètement une révolution non plus. Car le monde des données est déjà en grande partie le vôtre. Produire et gérer des métadonnées de qualité, les exposer dans des catalogues, signaler les productions, les enrichir avec des identifiants, maintenir des référentiels. Tout cela est déjà au cœur des activités des bibliothèques, des centres documentaires, au cœur des missions de l'ABES. ²⁴⁵

Des transformations à accompagner dans la durée

Ces mouvements de transformation, à l'œuvre dans les structures documentaires, qui amènent de plus en plus d'agents de catégorie B à des fonctions d'encadrement, et qui les positionneront peut-être, au cours des prochaines années, en première ligne pour le développement de services d'appui à la recherche, sont à accompagner dans la durée. En effet, si dans certains SCD les agents de catégorie B exercent une part importante des fonctions d'encadrement de proximité ou d'équipe,

²⁴¹ « Un constat peut être généralisé : les activités d'appui à la recherche sont majoritairement portées par des cadres A. Ils représentent plus de la moitié des emplois affectés à cette mission (54 %), alors qu'ils ne forment que 27 % des emplois de la bibliothèque. Le poids des agents de catégorie B dans cette mission d'appui (35 %) correspond à peu près à la représentation de ces emplois dans la bibliothèque (31 %). » LETROUIT, Carole. *La place des bibliothèques universitaires dans le développement de la science ouverte* [en ligne]. Rapport n°2021-022. Paris : inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, février 2021, p. 36. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.ouvrirlascience.fr/wp-content/uploads/2021/03/IGESR_Rapport-2021-022_Place-bibliotheques-universitaires-developpement-science-ouverte_1393554.pdf.

²⁴² « La part d'effectifs dédiés au développement de la science ouverte représenterait néanmoins près de 40 % des ETP consacrés à l'appui à la recherche. Le poids des emplois de catégorie A dans la mission est encore accentué ici puisqu'ils représentent 65 % des effectifs consacrés à la science ouverte, les emplois de catégorie B demeurant stables (31 %) et les emplois de catégorie C étant en revanche très faiblement mobilisés (4 %). » LETROUIT, Carole. *La place des bibliothèques universitaires dans le développement de la science ouverte* [en ligne]. Rapport n°2021-022. Paris : inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, février 2021, p. 38. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.ouvrirlascience.fr/wp-content/uploads/2021/03/IGESR_Rapport-2021-022_Place-bibliotheques-universitaires-developpement-science-ouverte_1393554.pdf.

²⁴³ LETROUIT, Carole. *La place des bibliothèques universitaires dans le développement de la science ouverte* [en ligne]. Rapport n°2021-022. Paris : inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, février 2021, p. 39. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.ouvrirlascience.fr/wp-content/uploads/2021/03/IGESR_Rapport-2021-022_Place-bibliotheques-universitaires-developpement-science-ouverte_1393554.pdf.

²⁴⁴ COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Activités et compétences des personnels de catégories C & B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives* [en ligne]. Grenoble : Médiat Rhône-Alpes, université Grenoble Alpes, janvier 2022, p. 63. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/mediat/publications-807777.kjsp?RH=61779471588987>.

²⁴⁵ Introduction des journées ABES par Odile Contat, responsable du Département de l'information scientifique et réseau documentaire, MESRI, Journées ABES 2021 : « Ensemble, donnons de l'élan à nos métiers ! » 12 et 13 octobre 2021. Dans : *abes.fr* [en ligne]. 12 octobre 2021. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://abes.fr/evenements/journees-abes/journees-abes-2021/>.

des responsabilités de sites de petite ou moyenne taille, dans d'autres, ce sont les agents de catégorie A qui continuent d'exercer ces fonctions.

Dans la cartographie des métiers et compétences dressée par l'ADBU en 2014, les compétences liées à l'accompagnement au changement étaient déjà identifiées comme essentielles pour les équipes de direction²⁴⁶. Lors de la réforme du diplôme de conservateur, en 2016, l'Enssib a ajouté « des enseignements sur le management d'équipe et de projet, qui deviennent des temps forts de la formation, avec les questions d'accompagnement au changement », considérant que « les conservateurs sont les mieux formés pour accompagner les grandes mutations de leur établissement »²⁴⁷. Cette dimension prospective des missions des agents de catégorie A est également ressortie lors des entretiens avec les bibliothécaires assistantes. Pour EC, « il faut surtout changer la formation des A parce que, s'il y a toujours de l'encadrement, il y a aussi toute cette partie prospective, un peu comme dans le privé. Je pense que la création de nouveaux services, tout comme leur gestion, ça se fera par les A ».

Pour mettre en œuvre cet accompagnement, différentes modalités peuvent être envisagées, dont certaines existent déjà et jouent un rôle essentiel. À l'échelle nationale, les journées annuelles de l'ABES constituent un rendez-vous incontournable pour les agents des structures documentaires impliqués dans la production de métadonnées²⁴⁸ : SA les envisage comme un forum d'échange avec des pairs, « très stimulantes, et dont je ne voudrais pas me passer ». À l'échelle des SCD, les projets de réorganisation font souvent l'objet de suivis réguliers qui permettent de questionner les changements apportés et, si besoin, de les ajuster. Mathilde Poulain explique comment elle aborde les questions qui se posent après quelques années d'exercice de fonctions d'encadrement pour les agents de catégorie B :

Je ne regrette pas ce choix car, pour ces personnes-là, ça a représenté une opportunité d'apprendre des choses nouvelles, d'asseoir une expertise et d'avancer dans la carrière. Il y a quand même des questions qui se posent après : comment envisager la mobilité interne ? Que peut-on proposer à ceux qui n'ont pas obtenu ce type de fonctions ? À quel moment peut-on considérer qu'un encadrant hiérarchique peut changer de poste et le transmettre à un autre collègue ? Nous avons mis en place un groupe de travail avec les représentants des personnels pour réfléchir aux règles qu'on se donne en la matière.²⁴⁹

Cette approche de l'accompagnement du changement, à la fois en lien avec les équipes et fondée sur une vision projetée au-delà du temps présent, rejoint celle développée par Nathalie Clot, qui estime que « seuls des dispositifs qui ont été lancés de manière imparfaite, malmenés puis améliorés, qui continuent à être pilotés

²⁴⁶ ADBU - COMMISSION ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES. Cartographie des compétences par grands domaines d'activité : les synthèses. 4. Management, encadrement et pilotage dans les BU. Dans : *Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation* [en ligne]. septembre 2014, p. 1. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://adbu.fr/competplug/uploads/2016/06/EMEC-Synthese-carto-Management.pdf>.

²⁴⁷ Extrait d'un entretien avec Nathalie Marcerou-Ramel, directrice de l'Enssib, le 20/10/2021.

²⁴⁸ *Projet d'établissement ABES - 2018-2022* [en ligne]. Montpellier : ABES, 2018, p. 7. [Consulté le 17 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://abes.fr/wp-content/uploads/2019/07/projet-etablissement-abes-2018-2022.pdf>.

²⁴⁹ Extrait d'un entretien avec Mathilde Poulain, directrice du SCD de l'université du Havre, le 27/09/2021.

III. L'encadrement, moteur de la transformation des bibliothèques universitaires

au jour le jour en continu avec des micro-corrrections permanentes, s'inscrivent vraiment dans la vie des gens, usagers comme personnels, et que les grands changements imposés d'en haut, bien souvent, ne font pas long feu²⁵⁰.

²⁵⁰ CLOT, Nathalie. Libérer les compétences : les bibliothèques peuvent-elles redessiner leur organisation ? *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2017, n° 13, p. 12. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0072-009>.

CONCLUSION

Il existe aujourd'hui, dans presque toutes les structures documentaires de l'ESR, des agents de catégorie B investis de responsabilités d'encadrement hiérarchique. Si cette étude n'est pas la première à en parler, elle permet en revanche d'aborder le sujet sous un angle nouveau et de faire émerger les contours et les spécificités des situations et aspirations de ces agents.

En s'appuyant sur un recueil de la parole des agents eux-mêmes, elle montre comment ceux-ci conçoivent leurs forces et leurs faiblesses, et comment ils perçoivent l'environnement dans lequel ils exercent ces fonctions. Dans leur immense majorité, ces agents n'ont été ni formés ni préparés pour devenir des encadrants, à la différence de leurs collègues de catégorie A, et de ce constat découle une grande partie de leurs difficultés. Le plus souvent, ils arrivent sur ces fonctions sans l'avoir choisi, à la faveur de changements soit ponctuels (par exemple, le non-remplacement d'un agent de catégorie A), soit structurels (comme une réorganisation), et doivent faire leurs preuves à la fois vis-à-vis de leur équipe et de leur hiérarchie. En conséquence, leur positionnement à l'égard de ces fonctions est très variable : entre une première minorité qui découvre avec beaucoup d'intérêt un nouveau métier et souhaite continuer à y progresser, et une seconde qui déplore une absence de reconnaissance de la part de l'administration et envisage de changer de filière, se trouve une majorité d'encadrants qui manifestent de l'intérêt pour ces fonctions et tentent de les exercer le mieux possible, mais qui ne s'y projettent pas à long terme.

Afin de mieux accompagner les agents qui exercent des fonctions d'encadrement, plusieurs pistes d'action peuvent être envisagées. La première consiste à considérer l'encadrement comme une fonction à laquelle il est nécessaire d'être formé, et non plus uniquement comme le prolongement de fonctions techniques dans lesquelles on a acquis une expertise. En la matière, un changement de perspective s'impose : si des qualités humaines et une connaissance du métier sont essentielles, l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques est nécessaire pour exercer ce type de fonctions dans de bonnes conditions. La deuxième consiste à engager une véritable réflexion sur l'organisation lorsque des agents de catégorie B sont positionnés sur des fonctions d'encadrement : leur intégration aux circuits d'information, voire leur association à la prise de décisions concernant leur service ou leur activité, semblent essentielles. La dernière piste est sans doute la plus délicate car elle concerne les modalités de prise en compte de ces fonctions par l'administration. Une intégration plus forte des enjeux liés à l'encadrement au programme du concours de bibliothécaire assistant spécialisé pourrait, d'une part, permettre d'éclaircir le contexte dans lequel ces agents accèdent à ces fonctions. D'autre part, si la reconnaissance de l'engagement de ces professionnels passe nécessairement par des promotions et une politique indemnitaire renforcées, elle devrait également s'ancrer plus localement, à l'échelle des établissements universitaires, dans des politiques d'accompagnement à l'évolution et à la progression dans la carrière.

SOURCES

LISTE DES ENTRETIENS MENES AVEC DES PERSONNELS DE DIRECTION, ACTEURS DE LA FORMATION ET INSPECTEURS DE L'IGÉSR

Interlocuteur	Fonction	Date de l'entretien
Catherine Aurérin	Chargée de mission, direction de l'Administration et du Personnel de la BnF	13/09/2021
Mathilde Barthe	Directrice, Médial, centre de formation aux métiers du livre, université de Lorraine	27/09/2021
Luc Bellier	Directeur adjoint, responsable du pôle Développement et Usage / science ouverte, DiBISO - direction des Bibliothèques, université Paris-Saclay	01/06/2021
Laetitia Bracco	Data librarian, direction de la Documentation et de l'Édition, université de Lorraine	12/07/2021
Thomas Chaimbault-Petitjean	Responsable de la mission Relations internationales, Enssib	01/06/2021
Amélie Church	Directrice adjointe, bibliothèque de Sorbonne université	15/10/2021
Muriel Coulon	Consultante, ASC conseil et formation (Lyon)	01/06/2021
Susie Dumoulin	Directrice adjointe, service des Bibliothèques de l'université de Strasbourg	24/09/2021
Odile Grandet	Inspectrice générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, collègue Bibliothèques, Documentation, Livre et Lecture publique (BD2L)	26/06/2021
Emmanuel Jaslier	Adjoint au directeur du département, département des Métadonnées, BnF	26/05/2021
Lénaïk Le Duigou	Directrice adjointe, responsable du pôle PILE Pilotage et Évaluation, service commun learning center de l'université de Haute-Alsace	20/09/2021
Isabelle Lundy	Responsable de bibliothèque, centre Vaugirard 1, université Paris 2 Panthéon-Assas	12/07/2021
Luc Lupone	Chef du département Droit et Science politique, service commun de documentation, Aix-Marseille Université	11/10/2021
Philippe Marcerou	Inspecteur général de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, collègue Bibliothèques, Documentation, Livre et Lecture publique (BD2L)	03/06/2021

Nathalie Marcerou-Ramel	Directrice, Enssib	20/10/2021
Lola Mirabail	Directrice adjointe, service commun de la documentation, université de Caen Normandie	20/09/2021
Yves Moret	Adjoint au chef du département, département de l'Information scientifique et technique et Réseau documentaire, direction générale de la Recherche et de l'Innovation du MESRI	03/09/2021
Odile Nguyen	Directrice adjointe, Médiat Rhône Alpes, université Grenoble Alpes	28/09/2021
Christophe Pavlidès	Directeur, Médiadix, pôle Métiers du livre, université Paris Nanterre	19/10/2021
Sophie Pithon	Responsable des missions Support - équipe communication et formation continue, service commun de documentation, Le Mans université	06/07/2021
Mathilde Poulain	Directrice, bibliothèque universitaire, université Le Havre Normandie	27/09/2021
Sabrina Rigal	Responsable du pôle Services aux publics, service des Bibliothèques de l'université de Strasbourg	10/06/2021
Noémie Rosemberg	Responsable de la Bibliothèque des Licences, bibliothèque de Sorbonne université	15/02/2022

DOCUMENTATION OFFICIELLE

Rapports de jury de concours de la filière bibliothèques (2012-2021)

AROT, Dominique et GROGNET, Thierry. *Examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure et de classe exceptionnelle - Session 2014. Rapport des jurys* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2014. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2014/97/1/Rapport_jurys_examens_professionnels_BAS_2014_329971.pdf

AROT, Dominique et GROGNET, Thierry. *Examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure et de classe exceptionnelle - Session 2015. Rapport des jurys* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2015. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2015/15/7/Rapport_jurys_BIBAS_2015_429157.pdf

CACHARD, Pierre-Yves et CLAUD, Joëlle. *Concours de recrutement de bibliothécaires - Session 2020. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2020. [Consulté le 8 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_jury_concours_bibliothecaires_FBD_FBE_FBI_session-2020_1358366.pdf

CACHARD, Pierre-Yves et CLAUD, Joëlle. *Concours de recrutement de bibliothécaires - Session 2021. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2021. [Consulté le 8 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-jury-Concours-recrutement-bibliothecaires-Session_2021_1413969.pdf

CAUDRON, Olivier, DUQUENNE, Isabelle, GROGNET, Thierry et CLAUD, Joëlle. *Examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaire assistant spécialisé de classe supérieure et de classe exceptionnelle - Session 2018. Rapport des jurys* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2018. [Consulté le 19 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_examens_p_ro_BIBAS_CS_et_CE_2018_2_mai_CT_945947.pdf

CAUDRON, Olivier, DUQUENNE, Isabelle, JASLIER, Emmanuel et MARTINI, Cécile. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure - Session 2019. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère

de la Culture, 2019. [Consulté le 18 août 2021]. Disponible à l'adresse : [https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_jury_concours BIBAS CS 2019_1174518.pdf](https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_jury_concours_BIBAS_CS_2019_1174518.pdf)

CAUDRON, Olivier et GRANDET, Odile. *Examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaire assistant spécialisé de classe supérieure et de classe exceptionnelle - Session 2021. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2021. [Consulté le 18 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-jury-bibliothecaire_session-2021_1413573.pdf

CAUDRON, Olivier et GROGNET, Thierry. *Examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaire assistant spécialisé de classe supérieure et de classe exceptionnelle - Session 2020. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2020. [Consulté le 18 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/IGESR_Rapport_Jury_examens_pro_avancement_bibliothecaire_assistant_specialise_classesup_classe_exceptionnelle_2020_1326280.pdf

CAUDRON, Olivier, JASLIER, Emmanuel et MARTINI, Cécile. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure - Session 2017. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2017. [Consulté le 19 août 2021]. Disponible à l'adresse : [https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2017/15/9/Rapport_jury_concours BIBAS CS 2017_81215_9.pdf](https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2017/15/9/Rapport_jury_concours_BIBAS_CS_2017_81215_9.pdf)

CLAUD, Joëlle. *Concours de recrutement d'assistant des bibliothèques - Session 2012. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2012. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2012/00/1/Rapport_25_juin_219001.pdf

CLAUD, Joëlle. *Concours de recrutement de bibliothécaire assistant spécialisé de classe normale et examen professionnalisé réservé - Session 2015. Rapport de jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2015. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Jury_de_concours_des_bibliotheques/39/4/Rapport_jury_concours_2015_revise_455394.pdf

CLAUD, Joëlle. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale - Session 2013. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2013. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse :

https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_jury_concours_2013_4_novembre_280468.pdf

CLAUD, Joëlle. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale et examen professionnalisé réservé - Session 2014. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2014. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2014/05/6/Rapport_jury_concours_2014_10_juillet_341056.pdf

CLAUD, Joëlle. *Examen professionnalisé réservé pour l'accès au grade de bibliothécaire assistant spécialisé de classe normale - Session 2013. Rapport de jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, 2013. [Consulté le 26 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://docplayer.fr/storage/99/142561385/1645866147/TlBAJYxMy-BtxBdW87fvqA/142561385.pdf>

CLAUD, Joëlle et GRANDET, Odile. *Concours de recrutement de bibliothécaire assistant spécialisé de classe normale et examen professionnalisé réservé - Session 2016. Rapport de jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2016. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2016/83/4/Rapport_jury_concours_2016_29_aout_622834.pdf

DUQUENNE, Isabelle, CAUDRON, Olivier, CLAUD, Joëlle, CACHARD, Pierre-Yves et ROUYER-GAYETTE, François. *Examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaire assistant spécialisé de classe supérieure et de classe exceptionnelle - Session 2019. Rapport des jurys* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2019. [Consulté le 18 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_examens_pro_BIBAS_CS_et_CE_2019_Version_validee_1091139.pdf

DUQUENNE, Isabelle, CAUDRON, Olivier, JASLIER, Emmanuel et MARTINI, Cécile. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure. Fonction publique d'État Concours externe – Concours interne - Session 2018. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2018. [Consulté le 19 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_jury_concours_BIBAS_CS_2018_982410.pdf

DUQUENNE, Isabelle, CAUDRON, Olivier, JASLIER, Emmanuel et MARTINI, Cécile. *Concours de recrutement des bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure - Session 2020. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2020. [Consulté le 18 août 2021].

Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_jury_concours_recrutement_bibliothecaires_assistants_specialises_session_2020_1350193.pdf

DUQUENNE, Isabelle et CLAUD, Joëlle. *Examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure et de classe exceptionnelle - Session 2017. Rapport des jurys* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2017. [Consulté le 19 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_Examens_professionnels_BAS_2017_VERSION_DEFINITIVE_revue_29_mars_752562.pdf

DUQUENNE, Isabelle et GROGNET, Thierry. *Examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure et de classe exceptionnelle - Session 2016. Rapport des jurys*. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2016

DUQUENNE, Isabelle et MARCEROU, Philippe. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale - Session 2021. Rapport de jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2021. [Consulté le 11 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-Jury-Concours-recrutement-bibliothecaires-assistants-specialises-classe-normale-session-2021_1417556.pdf

GRANDET, Odile, COLLIGNON, Laure et VACQUET, Tiphaine. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale et examen professionnalisé réservé - Session 2017. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2017. [Consulté le 19 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Concours-BIBAS_CN-rapport_2017_812152.pdf

GRANDET, Odile et GROGNET, Thierry. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale et examen professionnalisé réservé - Session 2019. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2019. [Consulté le 18 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Concours_BAS_CN_rapport_2019V2_%282%29_CT_1180906.pdf

GROGNET, Thierry, CREPPY, Rachel et LAMY, Jean-Philippe. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure - Session 2013. Rapport de jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2013. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://cache.media.enseignementsup->

recherche.gouv.fr/file/2013/78/6/Rapport_jury_concours_BAS_CS_2013_314786.pdf

GROGNET, Thierry, CREPPY, Rachel et LAMY, Jean-Philippe. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure - Session 2015. Rapport de jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2015. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2015/41/2/Rapport_jury_concours_BAS_CS_2015_17-08-2015_455412.pdf

GROGNET, Thierry, CREPPY, Rachel et LAMY, Jean-Philippe. *Concours de recrutement des bibliothécaires assistants spécialisés de classe supérieure - Session 2014. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2014. [Consulté le 20 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2014/94/6/Rapport_jury_concours_BAS_CS_2014_RV_355_946.pdf

GROGNET, Thierry et GRANDET, Odile. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale et examen professionnalisé réservé - Session 2018. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2018. [Consulté le 19 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Concours_BAS_CN_rapport_2018-25-10_1032518.pdf

LECOQ, Benoît et LEGENDRE, Françoise. *Concours de recrutement de bibliothécaires et examen professionnalisé réservé - Session 2018. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2018. [Consulté le 8 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/rapport_bibliothecaires_14_JUIN_2018_966952.pdf

LEGENDRE, Françoise. *Concours de recrutement de bibliothécaires et examen professionnalisé réservé - Concours externe – Concours interne – Examen professionnalisé réservé - Session 2017 Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 29 juin 2017. [Consulté le 9 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/rapport_bibliothecaires_789208.pdf

LEGENDRE, Françoise et CACHARD, Pierre-Yves. *Concours de recrutement de bibliothécaires et examen professionnalisé réservé - Session 2019. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Culture, 2019. [Consulté le 8 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/RAPPORT_26_JUIN_2019_1148272.pdf

LETROUIT, Carole et CAUDRON, Olivier. *Concours externe, spécial et interne pour le recrutement de conservateurs stagiaires, élèves de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques - Session 2021. Rapport du jury* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, 2021. [Consulté le 11 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2021-10/rapport-de-jury-des-concours-externe-sp-cial-et-interne--14440.pdf>

VAYSSADE, Claire. *Concours de recrutement de bibliothécaires adjoints spécialisés - Session 2012. Rapport du jury*. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, ministère de la Culture et de la Communication, 2012

Rapports et enquêtes

DUBOSCQ, Catherine et RÉGUIGNE, Bruno. *Bilan social 2013-2014 du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, avril 2015. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2022-02/bilan-social-2013-2014-16529.pdf>

DUBOSCQ, Catherine et RÉGUIGNE, Bruno. *Bilan social 2014-2015 du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche* [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, novembre 2016. [Consulté le 8 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bilan-social-2014-2015-83591>

ESCLANGON, Marianne et MUSITELLI, François. *Les bibliothèques universitaires - État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°14* [en ligne]. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, avril 2021. [Consulté le 23 novembre 2021]. Disponible à l'adresse : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eessr/FR/T618/les_bibliotheques_universitaires/

FÉDÉRATION SGEN-CFDT. RIFSEEP pour les bibliothèques : les résultats. Dans : *Portail sgen-cfdt.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.sgen-cfdt.fr/actu/rifseep/>

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Dans : *ESGBU* [en ligne]. 24 septembre 2021. [Consulté le 14 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://esgbu.esr.gouv.fr/>

QUILLARD, Mélanie et RÉGUIGNE, Bruno. *Bilan social 2018-2019 du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation* [en ligne]. Paris : MESRI, décembre 2020. [Consulté le 8 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bilan-social-2018-2019-47780>

RÉGUIGNE, Bruno et CARRINCAZEAUX, Emmanuel. *Bilan social 2019-2020 du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation*

[en ligne]. Paris : MESRI, décembre 2021. [Consulté le 1 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bilan-social-83381>

Bilan social 2015-2016 du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche [en ligne]. Paris : ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, avril 2017. [Consulté le 8 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bilan-social-2015-2016-47785>

Bilan social 2016-2017 du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation [en ligne]. Paris : MESRI, novembre 2018. [Consulté le 8 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bilan-social-2016-2017-47776>

Projet d'établissement ABES - 2018-2022 [en ligne]. Montpellier : ABES, 2018. [Consulté le 17 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://abes.fr/wp-content/uploads/2019/07/projet-etablissement-abes-2018-2022.pdf>

Textes de loi et actes réglementaires

MESRI. *Projet de loi de programmation pour la recherche (2021—2030) : accord relatif à l'amélioration des rémunérations et des carrières* [en ligne]. octobre 2020. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/LPPR_2020_protocole_A4_02_sign_1341116.pdf

SORBONNE UNIVERSITÉ. *Conseil d'administration du 3 juillet 2018. Délibération n°40/2018. Organisation de la mobilité interne de l'université* [en ligne]. 3 juillet 2018. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.actesreglementaires.sorbonne-universite.fr/fr/conseils-centraux/conseil-d-administration.html>

SORBONNE UNIVERSITÉ. *Conseil d'administration du 11 décembre 2018. Délibération n°68/2018. Régime indemnitaire des personnels BIATSS de Sorbonne université* [en ligne]. 11 décembre 2018. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.actesreglementaires.sorbonne-universite.fr/fr/conseils-centraux/conseil-d-administration.html>

SORBONNE UNIVERSITÉ. *Conseil d'administration du 20 novembre 2018. Délibération n°57/2018. Politique de l'emploi 2019* [en ligne]. 20 novembre 2018. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.actesreglementaires.sorbonne-universite.fr/fr/conseils-centraux/conseil-d-administration.html>

Annexe 2 - Lignes directrices de gestion ministérielles relatives à la promotion et à la valorisation des parcours des personnels de bibliothèques, des personnels ingénieurs, et des personnels techniques de recherche et de formation (ITRF) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. *Bulletin officiel n°44 du 19-11-2020* [en ligne]. Paris, 19 novembre 2020. [Consulté le 9 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.education.gouv.fr/file/43/61/0/perso821_annexe2_1348610.pdf

Arrêté du 7 décembre 2020 relatif aux taux de promotion dans certains corps de fonctionnaires relevant du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation [en ligne]. 7 décembre 2020. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042637112>

Arrêté du 8 août 2013 fixant le contenu et les modalités d'organisation générale de la formation des bibliothécaires assistants spécialisés stagiaires de classe normale et de classe supérieure [en ligne]. 8 août 2013. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000027894911/>

Arrêté du 14 mai 2018 pris pour l'application des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État aux corps des conservateurs généraux des bibliothèques, des conservateurs des bibliothèques, des bibliothécaires, des bibliothécaires assistants spécialisés et des magasiniers des bibliothèques [en ligne]. 14 mai 2018. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000036944643/>

Arrêté du 29 novembre 2021 relatif aux taux de promotion dans certains corps de fonctionnaires relevant du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation [en ligne]. 29 novembre 2021. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044409167>

Code général de la fonction publique. Chapitre II : Position d'activité (Articles L512-1 à L512-29) [en ligne]. 24 novembre 2021. [Consulté le 12 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000044416551/LEGISCTA000044422776/#LEGISCTA000044425802

Décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés [en ligne]. 21 septembre 2011. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024580517/>

Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État [en ligne]. 20 mai 2014. [Consulté le 6 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028965911/>

Décret n°85-1534 du 31 décembre 1985 fixant les dispositions statutaires applicables aux ingénieurs et aux personnels techniques et administratifs de recherche et de formation du ministère chargé de l'enseignement supérieur. [en ligne]. 31 décembre 1985. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000337269/>

Décret n°88-646 du 6 mai 1988 relatif aux dispositions statutaires applicables au corps des magasiniers des bibliothèques [en ligne]. 6 mai 1988. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000693095/>

Décret n°92-26 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des conservateurs des bibliothèques et du corps des conservateurs généraux des bibliothèques [en ligne]. 9 janvier 1992. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006078555/>

Décret n°92-29 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des bibliothécaires [en ligne]. 9 janvier 1992. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000539406/>

Décret n°92-30 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des bibliothécaires adjoints spécialisés [en ligne]. 9 janvier 1992. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000175010>

Décret n°95-120 du 2 février 1995 portant statut particulier du corps des bibliothécaires adjoints [en ligne]. 2 février 1995. [Consulté le 26 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGISCTA000006093119>

Décret n°2001-326 du 13 avril 2001 portant dispositions statutaires applicables au corps des assistants des bibliothèques [en ligne]. 13 avril 2001. [Consulté le 11 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000404684/>

LOI n° 2006-450 du 18 avril 2006 de programme pour la recherche (1). [en ligne]. 18 avril 2006. [Consulté le 26 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000426953/>

LOI n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (1) [en ligne]. 10 août 2007. [Consulté le 26 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000824315>

LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique (1) [en ligne]. 3 août 2009. [Consulté le 2 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000020954520/>

LOI n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (1) [en ligne]. 22 juillet 2013. [Consulté le 26 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000027735009/>

LOI n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique (1) [en ligne]. 6 août 2019. [Consulté le 6 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038889182/>

LOI n° 2020-1674 du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur (1) [en ligne]. 24 décembre 2020. [Consulté le 2 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042738027>

BIBLIOGRAPHIE

LES BIBLIOTHEQUES

Métiers et compétences

ADBU - COMMISSION ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES. Cartographie des compétences par grands domaines d'activité : les synthèses. 4. Management, encadrement et pilotage dans les BU. Dans : *Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation* [en ligne]. septembre 2014. [Consulté le 30 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://adbu.fr/competplug/uploads/2016/06/EMEC-Synthese-carto-Management.pdf>

ADBU - COMMISSION ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES et ASC CONSEIL FORMATION. *Synthèse Enquête ADBU 2012 sur l'évolution fonctionnelle des équipes dans les bibliothèques des universités* [en ligne]. 2012. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/64602-synthese-enquete-adbu-2012-sur-l-evolution-fonctionnelle-des-equipes-dans-les-bibliotheques-des-universites>

ALIX, Yves. *Le métier de bibliothécaire*. 12e édition. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 2010. ISBN 978-2-7654-0977-9. 025

BATS, Raphaëlle. Légitimités de la communication en bibliothèque universitaire. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 289-304. [Consulté le 10 janvier 2022]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI [10.3917/elec.cava.2015.01.0289](https://doi.org/10.3917/elec.cava.2015.01.0289)

BEAUQUIS, Antoine. *L'emploi étudiant en bibliothèque : état des lieux et perspectives* [en ligne]. Mémoire d'étude et de recherche DCB. Villeurbanne : Ensib, 2018. [Consulté le 18 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68095-l-emploi-etudiant-en-bibliotheque-universitaire-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>

BÉRARD, Raymond. Les réseaux d'informations bibliographiques : regard prospectif. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 169-184. [Consulté le 7 janvier 2022]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI [10.3917/elec.cava.2015.01.0169](https://doi.org/10.3917/elec.cava.2015.01.0169)

BERMÈS, Emmanuelle. *Vers de nouveaux catalogues*. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2016. [Consulté le 26 août 2021]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1513-8. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/vers-de-nouveaux-catalogues--9782765415138.htm>

BERTI, Johann. *Relevé de décisions de la réunion #5 - Commission métiers* [en ligne]. 31 mars 2021. Disponible à l'adresse : https://adbu.fr/wp-content/uploads/2010/01/commission_metiers_reunion_releve_decisions-avril2021.zip

BRACCO, Laetitia. *Le métier de magasinier en bibliothèque universitaire : disparition ou évolution ?* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2019. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68898-le-metier-de-magasinier-en-bibliotheque-universitaire-disparition-ou-evolution.pdf>

CARBONE, Pierre, CLAUD, Joëlle, MICOL, Charles, AROT, Dominique et LECOQ, Benoît. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2012-020. Paris : Inspection générale des bibliothèques, mars 2013. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf

COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Activités et compétences des personnels de catégories C & B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives* [en ligne]. Grenoble : Médiat Rhône-Alpes, université Grenoble Alpes, janvier 2022. [Consulté le 18 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/mediat/publications-807777.kjsp?RH=61779471588987>

COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Enquêtes sur les activités des agents de catégorie B et C* [en ligne]. Grenoble : université Grenoble Alpes (UGA), 2020. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69579-enquetes-sur-les-activites-des-agents-de-categorie-b-et-c.pdf>

GARAMBOIS, Marie. *Le métier de bibliothécaire à l'épreuve des stéréotypes : changer d'image, un enjeu pour l'advocacy* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2016. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67444-le-metier-de-bibliothecaire-a-l-epreuve-des-stereotypes-changer-d-image-un-enjeu-pour-l-advocacy.pdf>

GRANDET, Odile. *La place des agents de catégorie B dans les bibliothèques de l'enseignement supérieur (à paraître en 2022)*. Paris : inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, [s. d.]

KUPIEC, Anne. Premier recensement des métiers des bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 1995, Vol. 40, n° 6, p. 17-21. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1995-06-0017-003>

LÉPINE, Valérie et PEYRELONG, Marie-France. Aux frontières de deux métiers : les compétences communicationnelles en jeu dans les bibliothèques. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle* [en ligne]. Presses universitaires de Bordeaux, Juin 2012, n° 41, p. 63-73. [Consulté le 19 janvier 2022]. ISBN 9782867818219. DOI [10.4000/communicationorganisation.3730](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3730)

LETRUIT, Carole. *La place des bibliothèques universitaires dans le développement de la science ouverte* [en ligne]. Rapport n°2021-022. Paris : inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche, février 2021. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.ouvrirlascience.fr/wp-content/uploads/2021/03/IGESR_Rapport-2021-

[022 Place-bibliotheques-universitaires-developpement-science-ouverte_1393554.pdf](#)

MARCEROU-RAMEL, Nathalie. *Les métiers des bibliothèques*. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 2017. [Consulté le 22 février 2022]. Collection Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1526-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/les-metiers-des-bibliotheques--9782765415268.htm>

MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Nouvelles compétences et organisations des bibliothèques. Dans : *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2015, p. 233-246. [Consulté le 7 janvier 2022]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1469-8. DOI [10.3917/elec.cava.2015.01.0233](https://doi.org/10.3917/elec.cava.2015.01.0233)

MARCEROU-RAMEL, Nathalie. Référentiels métiers, référentiels de compétences. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2017, n° 13, p. 8-18. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0008-001>

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE (M.E.N.E.S.R.). RÉFÉRENTIEL des Emplois-types de Recherche et de ENseignement Supérieur III — Plateforme open data (données ouvertes). Dans : *Plateforme ministérielle de mise à disposition de données sur l'enseignement supérieur et la recherche* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 14 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/referens_iii/?flg=fr

PEYRELONG, Marie-France. L'activité du bibliothécaire entre ombre et lumière. *Communication et organisation* [en ligne]. 2009, n° 36. [Consulté le 26 août 2021]. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/933>

PIRAUD-ROUET, Catherine. À l'université, la montée en compétence des ingénieurs et personnels techniques trop peu reconnue. Dans : *Campus Matin* [en ligne]. 9 décembre 2021. [Consulté le 26 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.campusmatin.com/metiers-carrieres/personnels-statuts/pratiques/les-petites-mains-du-superieur-au-bord-de-l-explosion.html>

ROSEMBERG, Noémie. *La gestion des compétences en bibliothèque: une approche par les référentiels métiers* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2019. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68852-la-gestion-des-competences-en-bibliotheque-une-approche-par-les-referentiels-metiers.pdf>

TOUSSAINT, Claire et COULON, Muriel. Magasiniers : quelles activités ? *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2017, Vol. 2017, n° 13, p. 54-62. [Consulté le 14 juin 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0054-008>

Journées ABES 2021 : « Ensemble, donnons de l'élan à nos métiers ! » 12 et 13 octobre 2021. Dans : *abes.fr* [en ligne]. 12 octobre 2021. [Consulté le 29 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://abes.fr/evenements/journees-abes/journees-abes-2021/>

Statuts et carrières

CARBONE, Pierre et GIAMI, Anne. *Le parcours et la carrière des conservateurs de bibliothèques* [en ligne]. Rapport n°2017-A04. Paris : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale des bibliothèques, inspection générale de l'Administration de l'éducation nationale et de la recherche, 9 mars 2018. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport-IGAENR-IGB-2017-061-Parcours-carrieres-conservateurs-bibliotheques_862391.pdf

GAILLARD, Catherine. *Les personnels de documentation de la filière ITRF-BAP F-Famille A. Situation et perspectives dans les établissements d'enseignement supérieur* [en ligne]. Rapport n°2009-011. Paris : Inspection générale des bibliothèques, juin 2009. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/79/1/rapport_BAP_F_2009_definitif_18_aout_2009_1_21791.pdf

GAILLARD, Catherine. *Promotions – mobilités de la filière bibliothèques de la fonction publique de l'État. Bilan et perspectives* [en ligne]. Rapport n°2010-013. Paris : Inspection générale des bibliothèques, novembre 2010. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56442-promotions-mobilites-de-la-filiere-bibliotheques-de-la-fonction-publique-de-l-etat-bilans-et-perspectives.pdf>

LAHARY, Dominique. *Sous le statut, l'idéologie ? Les textes statutaires et leurs usages. Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2000, n° 1, p. 50-61. [Consulté le 10 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-01-0050-003>

MARCEROU, Philippe. X. *Statuts et formation. Dans : Les Bibliothèques en France : 1991-1997* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 1998, p. 225-246. [Consulté le 10 janvier 2022]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-0706-5. DOI [10.3917/elec.arot.1998.01.0225](https://doi.org/10.3917/elec.arot.1998.01.0225)

PAVLIDÈS, Christophe. *Statuts et formations : évolutions ou bouleversements ? Dans : Bibliothèques en France, 1998-2013* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2013, p. 231-245. [Consulté le 26 août 2021]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1409-4. DOI [10.3917/elec.alix.2013.01.0231](https://doi.org/10.3917/elec.alix.2013.01.0231)

PAVLIDÈS, Christophe et MÉDIADIX. *Une nouvelle catégorie B : le « Nouvel Espace Statutaire » et son application à la filière bibliothèques* [en ligne]. 2011. [Consulté le 28 novembre 2021]. Disponible à l'adresse : http://mediadix.parisnanterre.fr/stockage_doc/JE18nov2011/Pavlidès18nov11.pdf

Contingents des promotions et avancements des personnels des bibliothèques au titre de l'année 2021 [en ligne]. Paris : ministères Éducation, Jeunesse, Sports, Enseignement supérieur, Recherche, mai 2021. [Consulté le 9 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/Synthese_LA_et_TA_ATSS_2021b_1413152.pdf

Statut du corps des sous-bibliothécaires. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 1971, p. 579-583. [Consulté le 28 novembre 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1971-11-0579-001>

Formation

BERBAUM, Jean. *Apprentissage et formation*. 6e édition. Paris : Presses universitaires de France, 2005. Que sais-je ?, 2129. ISBN 978-2-13-054926-0

BETTANT, Audry. *Histoire de la formation du bibliothécaire: du DTB à l'ENSB (1932-1963)* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2012. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56676-histoire-de-la-formation-du-bibliothecaire-du-dtb-a-l-ensb-1932-1963.pdf>

BOUCHAREB, Hind. *La formation continue des personnels de bibliothèque universitaire au numérique: état des lieux et perspectives* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2013. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60354-la-formation-continue-des-personnels-de-bibliotheque-universitaire-au-numerique-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>

CALENGE, Bertrand. Formation au management des équipes : une problématique complexe. Dans : *Manager une équipe en bibliothèque* [en ligne]. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2014, p. 23-31. [Consulté le 9 janvier 2022]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1453-7. DOI [10.3917/elec.hecq.2014.01.0023](https://doi.org/10.3917/elec.hecq.2014.01.0023)

CHAIMBAULT-PETITJEAN, Thomas. L'Enssib : former à des métiers en évolution. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. Janvier 2017, n° 13, p. 50-53. [Consulté le 10 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0050-007>

CHETRIT, Judith. Bibliothèques : des statistiques surprenantes sur le profil des professionnels. *La Gazette des Communes* [en ligne]. Décembre 2021. [Consulté le 26 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.lagazettedescommunes.com/778100/bibliotheques-des-statistiques-surprenantes-sur-le-profil-des-professionnels/>

CHETRIT, Judith. L'État prend dix engagements sur la formation des bibliothécaires. *La Gazette des Communes* [en ligne]. Décembre 2021. [Consulté le 26 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.lagazettedescommunes.com/777935/letat-prend-dix-engagements-sur-la-formation-des-bibliothecaires/>

CHETRIT, Judith. "Nous souhaitons renforcer la formation des bibliothécaires post-recrutement". *La Gazette des Communes* [en ligne]. Novembre 2021. [Consulté le 26 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.lagazettedescommunes.com/775815/nous-souhaitons-renforcer-la-formation-des-bibliothecaires-post-recrutement/>

CLOT, Nathalie. Libérer les compétences : les bibliothèques peuvent-elles redessiner leur organisation ? *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 2017, n° 13, p. 72-85. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0072-009>

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État 2021-2023* [en ligne]. Paris : ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, 28 octobre 2021. [Consulté le 3 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-2021-2023.PDF

DUPIN, Corinne. *Autoformation : l'apprentissage buissonnier*. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2017. [Consulté le 17 août 2021]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1538-1. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/autoformation-l-apprentissage-buissonnier--9782765415381.htm>

JORRO, Anne et DE KETELE, Jean-Marie. *Les apprentissages professionnels accompagnés*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2017. Perspectives en éducation & formation. ISBN 978-2-8073-0853-4

LAFONT, Fabien. *Histoire de la formation des bibliothécaires: il y a 50 ans, l'ENSB (1963-1991)* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2014. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/64141-histoire-de-la-formation-des-bibliothecaires-il-y-a-50-ans-l-ensb-1963-1991.pdf>

MERHAN, France et JORRO, Anne. Présentation. Apprentissage et développement professionnel en situation de travail et de formation. *Actuels. Le sujet dans la cité* [en ligne]. Novembre 2019, Vol. 1, n° 8, p. 9-13. [Consulté le 3 février 2022]. DOI [10.3917/lsdlc.hs08.0009](https://doi.org/10.3917/lsdlc.hs08.0009)

MINTZBERG, Henry. Une formation flexible nourrie de l'expérience. *L'Expansion Management Review* [en ligne]. 2005, Vol. 117, n° 2, p. 44-57. [Consulté le 4 février 2022]. DOI [10.3917/emr.117.0044](https://doi.org/10.3917/emr.117.0044)

PAVLIDÈS, Christophe. Statuts et formations : évolutions ou bouleversements ? Dans : *Bibliothèques en France, 1998-2013* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2013, p. 231-245. [Consulté le 26 août 2021]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1409-4. DOI [10.3917/elec.alix.2013.01.0231](https://doi.org/10.3917/elec.alix.2013.01.0231)

PERRIN, Georges. *La formation continue des personnels de la filière bibliothèque de l'État* [en ligne]. Rapport n°2009-016. Paris : inspection générale des bibliothèques, novembre 2009. [Consulté le 13 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48105-la-formation-continue-des-personnels-de-la-filiere-bibliotheque-de-l-etat.pdf>

REY, Laurence. *Les nouvelles compétences en bibliothèque: profils de poste et plans de formation des personnels au regard de l'évolution des services* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2010. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48301-nouvelles-competences-en-bibliotheque-profil-de-poste-et-plans-de-formation-des-personnels-au-regard-de-l-evolution-des-services.pdf>

ROSEMBERG, Noémie. *La gestion des compétences en bibliothèque: une approche par les référentiels métiers* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2019. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68852-la-gestion-des-competences-en-bibliotheque-une-approche-par-les-referentiels-metiers.pdf>

SOSSON, Élisabeth. *La formation tout au long de la vie des agents des bibliothèques universitaires : enjeux et perspectives* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2020. [Consulté le 10 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69599-la-formation-tout-au-long-de-la-vie-des-agents-des-bibliotheques-universitaires-enjeux-et-perspectives.pdf>

Changement et innovation

ALMIMOFF, Nicolas. *Les structures organisationnelles en bibliothèque: étude des processus de réorganisation* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2020. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69651-les-structures-organisationnelles-en-bibliotheque-etude-des-processus-de-reorganisation.pdf>

CAVALIER, François et POULAIN, Martine. *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2015. [Consulté le 16 août 2021]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1469-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/bibliotheques-universitaires-nouveaux-horizons--9782765414698.htm>

DELAINE, Virginie. *L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2014. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/64225-l-accompagnement-du-changement-en-bibliotheques-une-approche-manageriale.pdf>

DESRUES, Clémence. *Les réticences face aux évolutions du métier de bibliothécaire : enquête auprès des professionnels de lecture publique* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2019. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68908-les-reticences-face-aux-evolutions-du-metier-de-bibliothecaire-enquete-aupres-des-professionnels-de-lecture-publique.pdf>

DI PIETRO, Christelle. *Impulser et piloter l'innovation en bibliothèque : mode d'emploi* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2015. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65045-impulser-et-piloter-l-innovation-en-bibliotheque-mode-d-emploi.pdf>

DIMERMAN, Julien. *Le bibliothécaire et ses outils : l'appropriation et les mutations de l'identité professionnelle au défi du numérique* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2019. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68909-le-bibliothecaire-et-ses-outils-l-appropriation-et-les-mutations-de-l-identite-professionnelle-au-defi-du-numerique.pdf>

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

LE DUIGOU, Lénaïk. *L'adaptation au changement des bibliothèques en tant qu'organisations : l'exemple de la nouvelle Bibliothèque nationale du Québec*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2002

MÜLLER, Joëlle, BOCK, Anne-Marie et GUÊNERIE, Marie-Liesse. 3. Comment mettre en œuvre une démarche de changement ? Dans : *Manager une*

équipe en bibliothèque [en ligne]. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2014, p. 119-151. [Consulté le 9 janvier 2022]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1453-7. DOI [10.3917/elec.hecq.2014.01.0119](https://doi.org/10.3917/elec.hecq.2014.01.0119)

MÜLLER, Joëlle et DUPLESSIS, Noëlla. 4. Comment monter des projets sur une base collaborative ? Dans : *Manager une équipe en bibliothèque* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2014, p. 153-174. [Consulté le 9 janvier 2022]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1453-7. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/manager-une-equipe-en-bibliotheque--9782765414537-page-153.htm>

PÉRALES, Christophe. Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres. Dans : *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 12 décembre 2018, p. 49-57. [Consulté le 7 janvier 2022]. La Boîte à outils, 32. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/3665>

PÉRALES, Christophe. *Conduire le changement en bibliothèque: vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2015. [Consulté le 16 août 2021]. La Boîte à outils, 32. ISBN 979-10-91281-17-1. Disponible à l'adresse : <https://books.openedition.org/pressesenssib/3492>

REMIZE, Michel. *L'innovation en bibliothèque*. Paris : Serda édition-IDP, 2018. Archimag.com. Guide pratique, 62

RINDZUNSKI, Isabelle. *La dynamique du changement en bibliothèque* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2012. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56777-la-dynamique-du-changement-en-bibliotheque.pdf>

ROCCA, Michel. *Conduire un projet : acteurs et méthodes du changement organisationnel*. Bruxelles : De Boeck, 2013. [Consulté le 16 août 2021]. Ouvertures économiques. ISBN 978-2-8041-8033-1. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/3665>

SABY, Frédéric. Quel est l'avenir des bibliothécaires ? Chapitre VIII. Dans : *L'avenir des bibliothèques* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2013, p. 163-188. [Consulté le 6 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://books.openedition.org/pressesenssib/1820#tocto2n2>

SCALLA, Anaïs. *Les méthodes agiles en bibliothèque* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2018. [Consulté le 12 avril 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68130-les-methodes-agiles-en-bibliotheque.pdf>

TOUITOU, Cécile. *La valeur sociétale des bibliothèques. Construire un plaidoyer pour les décideurs*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2017. [Consulté le 7 janvier 2021]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1534-3. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/la-valeur-societale-des-bibliotheques--9782765415343.htm>

Relations avec les universités

BÉZAGU, Philippe, BORDRY, Guillaume et ROSSIGNOL, Jean-Luc. *Premier bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017. Tome 1* [en ligne]. Rapport n°2018-121. [S. l.] : ministère de l'Éducation nationale et de la

Jeunesse, ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche, mars 2019. [Consulté le 24 octobre 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.education.gouv.fr/media/16898/download>

CARBONE, Pierre. *Les fusions d'universités et la documentation* [en ligne]. Rapport n°2015-0031. Paris : Inspection générale des Bibliothèques, mai 2015. [Consulté le 5 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2015/72/0/Les_fusions_d_universites_et_la_documentation_201506018_444720.pdf

CAUDRON, Olivier et CLAUD, Joëlle. *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités* [en ligne]. Rapport n°2018-A-04. [S. l.] : Inspection générale des bibliothèques, 24 janvier 2019. [Consulté le 5 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/rapport_pilotage_mise_en-ligne_1065610.pdf

CYTERMANN, Jean-Richard et AIMÉ, Pascal. La loi « libertés et responsabilités des universités » : origines, apports et bilan de la mise en œuvre. *Revue française d'administration publique* [en ligne]. Strasbourg : École nationale d'administration, 2019, Vol. 169, n° 1, p. 21-36. [Consulté le 24 octobre 2021]. DOI [10.3917/rfap.169.0021](https://doi.org/10.3917/rfap.169.0021)

FAUSSURIER, Bérengère. *Les relations entre le SCD et son université de tutelle* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2016. [Consulté le 16 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65766-les-relations-entre-le-scd-et-son-universite-de-tutelle.pdf>

FERET, Romain. *Les bibliothèques face à l'autonomie des universités: histoire de deux bibliothèques universitaires lyonnaises (1973-2007)* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2016. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65764-les-bibliotheques-face-a-l-autonomie-des-universites-histoire-de-deux-bibliotheques-universitaires-lyonnaises-1973-2007.pdf>

GRAS, Isabelle. *La loi LRU et les bibliothèques universitaires* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2010. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48199-la-loi-lru-et-les-bibliotheques-universitaires.pdf>

MARTINEZ, Marc. Les bibliothèques dans l'université : l'adaptation à l'environnement post-LRU. Dans : *Bibliothèques universitaires: nouveaux horizons* [en ligne]. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 2015, p. 49-58. [Consulté le 16 août 2021]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1469-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/bibliotheques-universitaires-nouveaux-horizons--9782765414698.htm>

MOSCOVICI, Pierre. *La politique documentaire et les bibliothèques universitaires dans la société de l'information, référé* [en ligne]. Rapport n°S2021-1357. Paris : Cour des comptes, 23 juillet 2021. [Consulté le 17 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/fr/documents/57318>

MUSSELIN, Christine (1958-). *La longue marche des universités françaises*. Paris : Presses Universitaires de France, 2001. ISBN 978-2-13-051441-1

LE MANAGEMENT

Intermédiaire (secteur public)

ALLEK, Marnia. Manager sans être cadre. L'identité professionnelle comme ressource managériale. *Sociologies pratiques* [en ligne]. 2021, Vol. 42, n° 1, p. 93-99. [Consulté le 11 janvier 2022]. DOI [10.3917/sopr.042.0093](https://doi.org/10.3917/sopr.042.0093)

BARRIER, Julien, PILLON, Jean-Marie et QUÉRÉ, Olivier. Les cadres intermédiaires de la fonction publique. Travail administratif et recompositions managériales de l'État. *Gouvernement et action publique* [en ligne]. 2015, Vol. 4, n° 4, p. 9-32. [Consulté le 26 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-gouvernement-et-action-publique-2015-4-page-9.htm>

CODO, Sylvie et SOPARNOT, Richard. Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public. *Recherches en Sciences de Gestion* [en ligne]. 2014, Vol. 102, n° 3, p. 173-191. [Consulté le 26 août 2021]. DOI [10.3917/resg.102.0173](https://doi.org/10.3917/resg.102.0173)

COULON, Muriel, NGUYEN, Odile et TOUSSAINT, Claire. *Enquêtes sur les activités des agents de catégorie B et C* [en ligne]. Grenoble : université Grenoble Alpes (UGA), 2020. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69579-enquetes-sur-les-activites-des-agents-de-categorie-b-et-c.pdf>

DE LARMINAT, Xavier. Conducteurs ou passagers ? Les cadres intermédiaires des services de probation face aux réformes pénitentiaires. *Gouvernement et action publique* [en ligne]. 2015, Vol. 4, n° 4, p. 55-80. [Consulté le 26 août 2021]. DOI [10.3917/gap.154.0055](https://doi.org/10.3917/gap.154.0055)

DENÈS, Laurence. Une catégorie B en pleine évolution. *La Gazette des communes* [en ligne]. Novembre 2016, Vol. 2343, n° 2343, p. 24. [Consulté le 17 septembre 2021]. Disponible à l'adresse : https://nouveau-europresse-com.docelec.enssib.fr/Link/ENSSIBT_1/news-20161128-MOG-33696682

GINIBRIÈRE, Gaëlle. François Dupuy : « Le télétravail a donné une autonomie aux agents ». *La Gazette des communes (site web)* [en ligne]. Mars 2021. [Consulté le 17 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://nouveau-europresse-com.docelec.enssib.fr/Link/ENSSIBT_1/news-20210323-MOH-38828489

GINIBRIÈRE, Gaëlle. Les cadres intermédiaires à la recherche d'un positionnement idéal. *La Gazette des Communes* [en ligne]. Juin 2013. [Consulté le 12 mai 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.lagazettedescommunes.com/171317/les-cadres-intermediaires-a-la-recherche-d%e2%80%99un-positionnement-ideal/>

HUGRÉE, Cédric. Aux frontières du « petit » salariat public et de son encadrement : de nouveaux usages des concours ? *Travail et emploi* [en ligne]. 2011, Vol. 127, n° 3, p. 67-82. [Consulté le 26 août 2021]. DOI [10.4000/travailemploi.5340](https://doi.org/10.4000/travailemploi.5340)

KOUADIO, Urbain. Écouter, dialoguer, transmettre : l'art de l'encadrement intermédiaire. *Bibliothèque(s) - Revue de l'association des bibliothécaires de France* [en ligne]. Octobre 2009, n° 46, p. 28. [Consulté le 17 mai 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/59702-46-c-qui.pdf>

LE BIHAN, Jean. *Au service de l'État. Les fonctionnaires intermédiaires au XIXe siècle*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2008

PARNAUDEAU, M. Les cadres intermédiaires font le pari de la proximité. *La Gazette des communes (site web)* [en ligne]. Décembre 2016. [Consulté le 17 août 2021]. Disponible à l'adresse : https://nouveau-europresse.com.docelec.enssib.fr/Link/ENSSIBT_1/news-20161201-MOH-33696451

QUÉRÉ, Olivier. La fabrique des cadres intermédiaires de la fonction publique. Enseigner et assigner un positionnement aux attachés dans les Instituts régionaux d'administration. *Gouvernement et action publique* [en ligne]. 2015, Vol. 4, n° 4, p. 33-54. [Consulté le 26 août 2021]. DOI [10.3917/gap.154.0033](https://doi.org/10.3917/gap.154.0033)

QUÉRÉ, Olivier. *L'atelier de l'État : des cadres intermédiaires en formation*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2020. Res Publica. ISBN 978-2-7535-7937-8

Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la Fonction publique territoriale. Intermédiaire mais central - Communiqué de presse. [S. 1.] : Observatoire social territorial de la mutuelle nationale territoriale, 14 juin 2013

Intermédiaire (secteur privé)

ARNAUD, Nicolas, BARDON, Thibaut et LETIERCE, Clara. Chapitre 3. Le rôle des managers intermédiaires. Dans : *Les innovations managériales, entre mythes et réalité : Donner du sens à la transformation* [en ligne]. Paris : Dunod, 2019, p. 74-88. [Consulté le 7 février 2022]. ISBN 978-2-10-078877-4. Disponible à l'adresse : <https://unr-ra-scholarvox-com.docelec.enssib.fr/catalog/book/docid/88871998?searchterm=management%20interm%C3%A9diaire>

BELLINI, Stéphane et LABIT, Anne. *Des petits chefs aux managers de proximité : l'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie*. Paris : L'Harmattan, 2005. Logiques sociales. ISBN 978-2-7475-8408-1

BENEDETTO-MEYER, Marie, HUGOT, Nathalie et UGHETTO, Pascal. Connaître et reconnaître le travail des managers de proximité. *Sociologies pratiques* [en ligne]. 2021, Vol. 42, n° 1, p. 1-9. [Consulté le 11 janvier 2022]. DOI [10.3917/sopr.042.0001](https://doi.org/10.3917/sopr.042.0001)

BOURION, Christian et THÉVENET, Maurice. *Le management de proximité, une question d'apprentissage émotionnel*. Paris : éditions Eska, 2006. ISBN 978-2-7472-1120-8

BRASSIER, Pascal. Les technologies de l'information, outil de repositionnement du management intermédiaire. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* [en ligne]. Septembre 2001. [Consulté le 17 mai 2021]. Disponible à l'adresse : <https://hal.uca.fr/hal-02382979>

CADET, Jean-Paul et GUITTON, Christophe. *Les professions intermédiaires : des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*. Paris : Armand Colin, 2013. Armand Colin - recherches. ISBN 978-2-200-28064-2

LE SAOUT, Rémy et SAULNIER, Jean-Pierre. *L'encadrement intermédiaire : les contraintes d'une position ambivalente*. Paris : L'Harmattan, 2002. Logiques sociales. ISBN 978-2-7475-3378-2

LÉTONDAL, Anne-Marie. *L'encadrement de proximité : Quels rôles dans les changements d'organisation ?* Lyon, Montrouge : éditions de l'ANACT, 1997. coll. Outils et méthodes

MAHIEU, Christian. Le management intermédiaire en transformation. *Revue française de gestion* [en ligne]. 2007, Vol. n° 172, n° 3, p. 49-61. [Consulté le 17 mai 2021]. Disponible à l'adresse : https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RFG_172_0049

En bibliothèque

BUTTICKER, Nathanaël. *Les nouvelles formes de management dans les bibliothèques de l'enseignement supérieur*. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2017

DANIS, Sophie. Fonctionner en mode projet pour tous les personnels. Dans : PÉRALES, Christophe (dir.), *Conduire le changement en bibliothèque : Vers des organisations apprenantes* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 12 décembre 2018, p. 76-85. [Consulté le 9 janvier 2022]. La Boîte à outils. ISBN 978-2-37546-067-2. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/3720>

GRANGÉ, Mélanie, LEPORT, Véronique et NKOLLO, Françoise. Du management et des bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. Octobre 2014, n° 3, p. 190-195. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2014-03-0190-001>

HECQUARD, Françoise. *Manager une équipe en bibliothèque*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2014. [Consulté le 12 avril 2021]. Collection Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1453-7. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/manager-une-equipe-en-bibliotheque--9782765414537.htm>

JEAN-MARC, Capelle, CHRISTINE, Fleury, OTTILIA, Henriette et CLAUDIE, Madjarev. *Le management des ressources humaines en bibliothèque universitaire : enquête auprès de quatre Services Communs de Documentation*. Mémoire de recherche DCB. Villeurbanne : Enssib, 2003

KOENIG, Marie-Hélène, REDOUTEY-LE BLEIS, Francine et BOULANGER, Frédérique. Quels appuis pour l'encadrement ? *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. Juillet 2007, n° 5, p. 47-50. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-05-0047-008>

MICHEL, Béatrice. LibGuides. Management des bibliothèques : Gestion de projet. Dans : *Enssib* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://enssib.libguides.com/c.php?g=682074&p=4865168>

MOREL, Anne. *PSC / PCSES : pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : Enssib, 2016. [Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65765-psc-pces-pour-une-diffusion-de-la-demarche-projet-en-bibliotheque.pdf>

MULLER, Joëlle et MULLER, Jean-Louis. *Le management du personnel en bibliothèques*. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2001. Collection Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-0813-0

ROCHELLE, Matthieu. Ressources humaines, management des équipes et gestion de projets. Dans : Yves ALIX (dir.), *Le métier de bibliothécaire*. 10e édition. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 2010

SERRE, Marion. *La mobilité du personnel en bibliothèques territoriales : état des lieux, enjeux et perspectives* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : ENSSIB, 2015. [Consulté le 2 février 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65112-la-mobilite-du-personnel-en-bibliotheques-territoriales-etat-des-lieux-enjeux-et-perspectives.pdf>

SERVICE QUESTIONS ? RÉPONSES ! Encadrement intermédiaire en bibliothèque. Dans : *Enssib* [en ligne]. 23 septembre 2016. [Consulté le 10 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/services-et-ressources/questions-reponses/encadrement-intermediaire-en-bibliotheque>

TARRAGO, Antoine. *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations* [en ligne]. Mémoire d'étude DCB. Villeurbanne : ENSSIB, 2020. [Consulté le 24 mai 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/69600-politiques-de-reconnaissance-au-travail-en-bibliotheque-pratiques-enjeux-et-preconisations>

Dans la fonction publique

ARMANDY, Angelina et RIVAL, Madina. *Innovation publique et nouvelles formes de management public*. Paris : La Documentation française, 2021

BOURDIEU, Pierre (1930-2002). *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*. Paris : Les éditions de Minuit, 1989. ISBN 978-2-7073-1278-5

CNFPT. Le référentiel Management/Encadrement. Dans : *Le CNFPT* [en ligne]. 17 janvier 2013. [Consulté le 11 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/repertoire-metiers/referentiel-managementencadrement/national>

CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Paris : Éditions du Seuil, 1971. Points, 28. ISBN 978-2-02-000603-3

DE LARMINAT, Xavier. Conducteurs ou passagers ? Les cadres intermédiaires des services de probation face aux réformes pénitentiaires. *Gouvernement et action publique* [en ligne]. 2015, Vol. 4, n° 4, p. 55-80. [Consulté le 26 août 2021]. DOI [10.3917/gap.154.0055](https://doi.org/10.3917/gap.154.0055)

DESMARAIS, Céline. Introduction. Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques ? *Revue française d'administration publique* [en ligne]. Strasbourg : École nationale d'administration, 2008, Vol. 128, n° 4, p. 659-664. [Consulté le 26 août 2021]. DOI [10.3917/rfap.128.0659](https://doi.org/10.3917/rfap.128.0659)

DESMARAIS, Céline. Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation ? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal. *Revue française d'administration publique* [en ligne]. 2003, Vol. 108, n° 4, p. 617-631. [Consulté le 26 août 2021]. DOI [10.3917/rfap.108.0617](https://doi.org/10.3917/rfap.108.0617)

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique* [en ligne]. Paris : ministère de l'Action et des Comptes publics, 2019.

[Consulté le 9 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/guide_diffuser_culture_mode_projet_dans_FP.pdf

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique* [en ligne]. Paris : ministère de l'Action et des Comptes publics, 2017. [Consulté le 10 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Guide l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État* [en ligne]. Paris : ministère de l'Action et des Comptes publics, 2017. [Consulté le 3 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-accompagnement-managerial-2017.pdf

GUYON, Christian. *Réussir le changement dans le service public*. 2e éd. Paris : éditions d'organisation, 2003. Collection Service public. ISBN 978-2-7081-2903-0

KERLÉO, Jean-François. L'administration de projet : pérenniser le provisoire et l'agilité dans les structures publiques. *Revue française d'administration publique* [en ligne]. 2020, Vol. 175, n° 3, p. 721-734. [Consulté le 7 janvier 2022]. DOI [10.3917/rfap.175.0721](https://doi.org/10.3917/rfap.175.0721)

KLETZ, Frédéric et LENAY, Olivier. Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? *Revue française d'administration publique* [en ligne]. 2008, Vol. 128, n° 4, p. 689-701. [Consulté le 26 août 2021]. DOI [10.3917/rfap.128.0689](https://doi.org/10.3917/rfap.128.0689)

PARNAUDEAU, Maud. Enquête « La Gazette » - Casden : les nouveaux crédos du management public. *La Gazette des Communes* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 août 2021]. Disponible à l'adresse : <https://www.lagazettedescommunes.com/423364/enquete-la-gazette-casden-les-nouveaux-credos-du-management-public/>

SINNASSAMY, Christophe. *Le management public : organisation, gestion et évaluation des politiques publiques*. Paris : Berger-Levrault, 2014. Les indispensables. ISBN 978-2-7013-1816-5

Action Publique 2022 : pour une transformation du service public. Dans : *Gouvernement.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 10 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public>

Ouvrages de référence

ASKENAZY, Pierre. *Les désordres du travail. Enquête sur un nouveau productivisme*. Paris : La République des idées, Seuil, 2004

BERGÈRE, Jean-Marie, CHASSARD, Yves, PECH, Thierry et CHÉRÈQUE, François. *A quoi servent les cadres ?* Paris : Odile Jacob, 2013. ISBN 978-2-7381-2903-1

BOLTANSKI, Luc. *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris : Les éditions de Minuit, 1982. Le sens commun

BOUFFARTIGUE, Paul et GADÉA, Charles. *Sociologie des cadres*. Paris : La Découverte, 2000. [Consulté le 11 janvier 2022]. Repères. ISBN 978-2-7071-3179-9. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/sociologie-des-cadres--9782707131799.htm>

DUPUY, François. *Lost in management, 2, La faillite de la pensée managériale*. Paris : éditions du Seuil, 2015. ISBN 978-2-02-113650-0

DUPUY, François. *Lost in management: la vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Paris : éditions du Seuil, 2011

GUÉGUEN, Haud. Reconnaissance et légitimité. Analyse du sentiment de légitimité professionnelle à l'aune de la théorie de la reconnaissance. *Vie sociale* [en ligne]. 2014, Vol. 8, n° 4, p. 67-82. [Consulté le 1 février 2022]. DOI [10.3917/vsoc.144.0067](https://doi.org/10.3917/vsoc.144.0067)

LALOUX, Frédéric et APPERT, Étienne. *Reinventing organizations: la version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*. Trad. par Philippe BLANCHARD. Paris : éditions Diatino, 2017. ISBN 978-2-35456-251-9

LALOUX, Frédéric et POIRIEUX, Gilles-Noël. *Reinventing organizations: vers des communautés de travail inspirées*. Trad. par Philippe BLANCHARD. Paris : éditions Diatino, 2015. ISBN 978-2-35456-105-5

PICHON, Alain. *Les cadres à l'épreuve*. [S. l.] : Presses universitaires de France, 2008. [Consulté le 18 janvier 2022]. ISBN 978-2-13-056559-8. Disponible à l'adresse : <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/les-cadres-a-l-epreuve--9782130565598.htm>

ROCCA, Michel. *Conduire un projet : acteurs et méthodes du changement organisationnel*. Bruxelles : De Boeck, 2013. [Consulté le 16 août 2021]. Ouvertures économiques. ISBN 978-2-8041-8033-1. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/3665>

SAINT LAURENT-KOGAN, Anne-France de et METZGER, Jean-Luc. *Où va le travail à l'ère du numérique ?* Paris : Mines Paris, les Presses Paristech, 2007. Collection Sciences sociales. ISBN 978-2-911762-78-9

TIRMARCHE, Olivier. *Au-delà de la souffrance au travail. Clés pour un autre management*. Paris : Odile Jacob, 2010

Les grands courants en management stratégique. Caen : EMS éditions, 2019. [Consulté le 31 janvier 2022]. Les grands courants. ISBN 978-2-37687-317-4. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/les-grands-courants-en-management-strategique--9782376873174.htm>

METHODOLOGIE

BEAUD, Michel. *L'art de la thèse. Comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du net*. Paris : La Découverte, 2006. [Consulté le 2 février 2022]. Repères. ISBN 978-2-7071-4794-3. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/l-art-de-la-these--9782707147943.htm>

CHAMPY, Florent. 1. Les regards sociologiques successifs sur les professions. Dans : *La sociologie des professions* [en ligne]. Paris : Presses Universitaires de France, 2012, p. 13-34. [Consulté le 27 août 2021]. Quadrige. ISBN 978-2-13-059469-7. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/la-sociologie-des-professions--9782130594697-p-13.htm>

CHAMPY, Florent. *La sociologie des professions*. Paris : Presses Universitaires de France, 2012. [Consulté le 27 août 2021]. Quadrige. ISBN 978-2-13-059469-7. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/la-sociologie-des-professions--9782130594697.htm>

CHARLE, Christophe. *Histoire sociale de la France au XIXe siècle*. Édition revue et Augmentée. Paris : éditions Points, 2015. Points, H148. ISBN 978-2-7578-5440-2

DUBAR, Claude, TRIPIER, Pierre et BOUSSARD, Valérie. Chapitre 7 - Profession : fonctionnaire. Les corps de la fonction publique. Dans : *Sociologie des professions* [en ligne]. Paris : Armand Colin, 2015, p. 165-188. [Consulté le 27 août 2021]. U. ISBN 978-2-200-60302-1. DOI [10.3917/arco.dubar.2015.01.0165](https://doi.org/10.3917/arco.dubar.2015.01.0165)

DUBAR, Claude, TRIPIER, Pierre et BOUSSARD, Valérie. *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin, 2015. [Consulté le 27 août 2021]. U. ISBN 978-2-200-60302-1. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/sociologie-des-professions--9782200603021.htm>

PARADEISE, Catherine. Comprendre les professions : l'apport de la sociologie. Dans : *Identité(s)* [en ligne]. Auxerre : Éditions Sciences Humaines, 2016, p. 197-209. [Consulté le 27 août 2021]. Synthèse. ISBN 978-2-36106-328-3. DOI [10.3917/sh.halpe.2016.01.0197](https://doi.org/10.3917/sh.halpe.2016.01.0197)

SINGLY, François de (1948-). *Le questionnaire*. 5^e éd. Malakoff : Armand Colin, 2020. ISBN 978-2-200-62687-7

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE DIFFUSE EN LIGNE.....	131
ANNEXE 2 - GRILLE D’ENTRETIEN	137
ANNEXE 3 – FACTEURS SUSCEPTIBLES DE FAVORISER OU FREINER L’EXERCICE DE FONCTIONS D’ENCADREMENT (EXPRIMES DANS L’ENQUETE EN LIGNE).....	139
ANNEXE 4 : TEMPORALITE DES FORMATIONS AU MANAGEMENT SUIVIES PAR LES NEUF BIBLIOTHECAIRES ASSISTANTES	140
ANNEXE 5 : COMPOSITION ET DOMAINES D'ACTIVITES DES EQUIPES DES NEUF BIBLIOTHECAIRES ASSISTANTES	141
ANNEXE 6 : MODALITES DE PARTICIPATION ET D’ECHANGES AVEC LA HIERARCHIE DES NEUF BIBLIOTHECAIRES ASSISTANTES.....	142
ANNEXE 7 : NOMBRE DE BIBLIOTHECAIRES ASSISTANTS SPECIALISES AYANT BENEFICIE D’UNE PROMOTION DANS UN GRADE OU CORPS SUPERIEUR DEPUIS 2017	143

ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE DIFFUSE EN LIGNE

Ce questionnaire s'adresse aux agent·e·s de catégorie B (de toute filière et tout statut) travaillant actuellement en bibliothèque universitaire et exerçant des fonctions d'encadrement fonctionnel et/ou hiérarchique.

À propos de la distinction entre encadrement hiérarchique et fonctionnel établie dans ce questionnaire :

- **l'encadrement hiérarchique** désigne l'encadrement direct d'une équipe qui inclut généralement au moins une ou plusieurs des tâches suivantes : rédiger une fiche de poste, conduire un entretien de recrutement, réaliser un entretien professionnel, organiser, suivre et évaluer le travail d'une équipe.
- **l'encadrement fonctionnel** concerne la gestion transverse d'un processus (catalogage, services aux usagers, formation, etc.) et le management de projets.

I. Votre profil

1. Quel est votre statut au sein de la fonction publique ?*
 - Titulaire de la filière bibliothèque
 - Titulaire de la filière ITRF
 - Titulaire de la filière administrative
 - Contractuel·le en CDI
 - Contractuel·le en CDD
 - Autre filière
2. En tant que bibliothécaire assistant·e spécialisé·e (Bibas), pouvez-vous préciser votre grade ?
 - Classe normale
 - Classe supérieure
 - Classe exceptionnelle
3. Depuis combien d'années travaillez-vous en bibliothèque universitaire ?
 - Entre 1 et 5 ans
 - Entre 5 et 10 ans
 - Entre 10 et 15 ans
 - Plus de 15 ans
4. Quel est votre genre ?
 - Féminin
 - Masculin
 - Autre

II. Votre environnement de travail

5. Votre université a-t-elle fait l'objet d'un regroupement universitaire (fusion, association, COMUE, etc.) au cours des 10 dernières années ?
 - Oui
 - Non
6. Au cours des 10 dernières années, votre bibliothèque universitaire a-t-elle connu l'un des changements suivants ? (*Plusieurs réponses possibles*)
 - Une fusion ou une association avec un autre SCD
 - Une réorganisation
 - Une refonte d'organigramme
 - Un mouvement interne
 - Je ne sais pas
 - Autre changement :
7. Combien d'agent·e·s travaillent au sein de votre bibliothèque universitaire ?
 - Moins de 20
 - Entre 20 et 50
 - Entre 50 et 100
 - Entre 100 et 150
 - Plus de 150
 - Je ne sais pas

III. Votre fonction et vos missions

8. Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
9. Quelles sont vos principales missions ?
10. A quel(s) domaine(s) d'activité contribuez-vous au sein de votre bibliothèque universitaire ? (*Cases à cocher*)

	Principalement	Régulièrement	Occasionnellement	Jamais
Services au public				
Services d'appui à la recherche				
Système d'information documentaire et catalogage				
Politique documentaire et collections				
Communication externe et interne				
Action culturelle				
Formation des usagers				

	Principalement	Régulièrement	Occasionnellement	Jamais
Logistique, bâtiment et sécurité				
Administration et finances				
Pilotage et stratégie				

La liste des domaines d'activité en bibliothèque universitaire présentée ici est en grande partie reprise de la liste conçue par la commission « Évolution des métiers et compétences » de l'ADBU dans le cadre de ses travaux en cours sur les référentiels métiers²⁵¹.

IV. Vos fonctions d'encadrement

11. Quel type d'encadrement exercez-vous ?*

- Encadrement hiérarchique
- Encadrement fonctionnel
- Les deux
- Je ne sais pas

À propos de la distinction entre encadrement hiérarchique et fonctionnel établie dans ce questionnaire :

- On entend par **encadrement hiérarchique** l'encadrement direct d'une équipe qui inclut généralement au moins une ou plusieurs des tâches suivantes : rédiger une fiche de poste, conduire un entretien de recrutement, réaliser un entretien professionnel, organiser, suivre et évaluer le travail d'une équipe.
- D'un autre côté, on entend par **encadrement fonctionnel** la gestion transverse d'un processus (catalogage, services aux usagers, formation, etc.) et la gestion de projets.

L'objectif de cette étude est aussi d'éclairer et de préciser les contours et les liens entre ces deux notions.

12. Dans quel(s) domaine(s) d'activité exercez-vous une responsabilité fonctionnelle ? (*Plusieurs réponses possibles*)

- Services au public
- Services d'appui à la recherche
- Système d'information documentaire et catalogage
- Politique documentaire et collections
- Communication externe et interne
- Action culturelle
- Formation des usagers
- Logistique, bâtiment et sécurité
- Administration et finances
- Pilotage et stratégie

²⁵¹ BERTI, Johann. *Relevé de décisions de la réunion #5 - Commission métiers* [en ligne]. 31 mars 2021, p. 3. Disponible à l'adresse : https://adbu.fr/wp-content/uploads/2010/01/commission_metiers_reunion_releve_decisions-avril2021.zip.

13. Autre domaine d'activité :
14. En tant que responsable fonctionnel, avec combien d'agent·e·s interagissez-vous au sein de votre bibliothèque universitaire ?
- Moins de 5
 - Entre 5 et 10
 - Plus de 10
 - Je ne sais pas
15. Souhaitez-vous ajouter des précisions concernant votre fonction et vos missions de responsable fonctionnel ?
16. En tant que responsable hiérarchique, combien d'agent·e·s encadrez-vous ?
- Moins de 5
 - Entre 5 et 10
 - Plus de 10
17. À quelle(s) catégorie(s) les agent·e·s que vous encadrez appartiennent-ils ?
- Uniquement à la catégorie C
 - Uniquement à la catégorie B
 - Aux catégories B et C, avec une majorité de C
 - Aux catégories B et C, avec une majorité de B
18. En tant que responsable hiérarchique, auxquelles de ces missions participez-vous ? (*Cases à cocher*)

	Oui	Incertain	Non
Rédaction de fiche de poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entretien de recrutement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entretien professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation des activités du service / de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Production du rapport d'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suivi budgétaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Souhaitez-vous ajouter des précisions concernant votre fonction et vos missions de responsable hiérarchique ?
20. Participez-vous à des réunions d'encadrement au sein de votre bibliothèque universitaire ?
- Oui
 - Non

V. Votre formation aux fonctions d'encadrement

21. Avez-vous déjà suivi des formations en matière d'encadrement hiérarchique, fonctionnel et/ou de projet ?
- Oui
 - Non
22. Quelle(s) formation(s) auriez-vous souhaité pouvoir suivre en matière d'encadrement ?

23. A quel(s) moment(s) de votre parcours professionnel avez-vous suivi des formations ? (*Plusieurs réponses possibles*)
- En formation initiale (diplôme universitaire, formation à la préparation du concours, etc.)
 - Après la prise de poste (formations internes ou externes)
 - Autre:
24. Ces formations vous ont-elles été utiles pour exercer vos missions d'encadrement ?
- Oui
 - Non
25. Quel(s) type(s) de formation(s) à l'encadrement auriez-vous souhaité ?
26. Existe-t-il au sein de votre bibliothèque universitaire ou de votre université un service destiné à accompagner les encadrants ?
- Oui
 - Non
27. Souhaitez-vous ajouter d'autres éléments au sujet de la formation aux fonctions d'encadrement ?

VI. Prise en compte de vos fonctions d'encadrement

28. Le fait d'exercer des fonctions d'encadrement fonctionnel et/ou hiérarchique est-il pris en compte dans le calcul de votre IFSE ?
- Oui
 - Non
29. Le fait d'exercer des fonctions d'encadrement fonctionnel et/ou hiérarchique joue-t-il ou a-t-il joué un rôle dans la progression de votre carrière (avancement d'échelon, de grade, promotion, etc.) ?
- Oui
 - Non
30. Souhaitez-vous ajouter des précisions au sujet de la prise en compte de vos fonctions d'encadrement dans votre carrière ?

VII. À propos des fonctions d'encadrement hiérarchique

31. Dans votre établissement, parmi les agent·e·s de catégorie B, combien exercent des fonctions d'encadrement hiérarchique ?
- Nombre d'agent·e·s de catégorie B (estimation)
 - Dont nombre d'agent·e·s exerçant des fonctions d'encadrement hiérarchique
32. Au sein de votre bibliothèque universitaire, le fait qu'un agent de catégorie B exerce des fonctions d'encadrement hiérarchique est :
- Très courant
 - Moyennement courant
 - Peu courant
 - Exceptionnel
33. Selon vous, pour exercer des fonctions d'encadrement hiérarchique il est nécessaire de (*cases à cocher*) :

	Tout à fait d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Avoir une expérience ou une connaissance du domaine d'activité des agents encadrés						
Avoir été formé aux fonctions d'encadrement						
Être accompagné et soutenu par sa hiérarchie, son organisation						
Pouvoir échanger régulièrement avec des pairs sur sa pratique et ses expériences professionnelles						

34. Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui peuvent freiner ou favoriser l'exercice de fonctions d'encadrement hiérarchique par des agent·e·s de catégorie B ?

35. Selon vous, l'encadrement hiérarchique relève-t-il des prérogatives de la catégorie B ?

- Oui
- Non

36. Souhaitez-vous apporter des précisions sur ce point ?

ANNEXE 2 - GRILLE D'ENTRETIEN

I. L'entrée dans la carrière et les débuts en tant qu'encadrant

1. Depuis combien de temps exercez-vous des fonctions d'encadrement ? À quel moment de votre carrière avez-vous commencé à en exercer ?
2. Aviez-vous conscience, avant de prendre votre premier poste (lorsque vous avez passé le concours le cas échéant), que vous pourriez être amenés à encadrer une équipe ?
3. Comment s'est déroulée votre première prise de poste en tant qu'encadrant ?

II. Les activités d'encadrement

4. Au cours d'une journée, quelle est la part allouée à vos fonctions d'encadrement et quelles sont les principales tâches liées à l'encadrement que vous réalisez ?
5. Dans l'encadrement, y a-t-il certaines tâches / missions que vous appréciez faire plus que d'autres ?
6. Rencontrez-vous parfois des difficultés dans vos activités d'encadrement liées à votre statut de catégorie B ?

III. Le développement de compétences managériales

7. Pouvez-vous classer ces méthodes de développement des compétences (en matière de management)²⁵² du plus au moins utile pour vous (de 1 à 7) ?

<i>Méthode</i>	<i>Ordre choisi (de 1 à 7)</i>
Accompagnement par votre chef direct	
Mobilité et changement de fonction	
Apprentissage par l'action	
Accompagnement personnalisé par un professionnel	
Formations internes à la BU	
Formations internes à l'université	
Formations externes à l'université	
Échanges de pratiques avec des pairs	

8. Selon vous, sur quels aspects du management les agents de catégorie B auraient-ils besoin de renforcer leurs connaissances ou compétences ?

²⁵² Cette grille s'inspire d'une liste de méthodes de développement personnel soumises à des cadres dans le cadre d'une étude citée dans : DUPUY, François. *Lost in management, 2, La faillite de la pensée managériale*. Paris : éditions du Seuil, 2015, p. 210. ISBN 978-2-02-113650-0.

IV. Au sein de la BU

9. Lors de la fusion / réorganisation / de votre SCD (le cas échéant), avez-vous vu vos missions évoluer ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
10. Y a-t-il eu d'autres événements au sein de votre SCD qui ont eu un impact sur vos missions et en particulier vos fonctions d'encadrement ?
11. Avez-vous constaté que la prise de responsabilité d'encadrement pour les B a conduit les A vers des nouvelles fonctions au sein du SCD ou de l'université (gestion de projet, participation aux instances) ?
12. De quelle manière rendez-vous compte de vos activités à votre hiérarchie ?
13. Lorsqu'une décision ayant un impact sur l'activité de votre service est prise par votre direction, de quelle manière y êtes-vous associé ?
 - Vous êtes informé uniquement / Vous êtes consulté
 - Selon quelle(s) modalité(s) ? (réunion de direction, mail, ateliers participatifs, etc.)

V. Prise en compte des fonctions d'encadrement dans la carrière

14. Avez-vous le souhait de passer un concours ou un examen professionnel (ou de demander une promotion) pour progresser en grade (ou changer de statut dans le cas d'une promotion) ?
15. Pensez-vous que votre expérience d'encadrement puisse être un atout pour progresser ?
16. Le montant de votre IFSE (voire du CIA) vous semblent-ils suffisant par à vos responsabilités d'encadrement ?

VI. Perception des fonctions d'encadrement

17. Pensez-vous qu'un agent de catégorie B encadre différemment d'un agent de catégorie A ?
18. Qu'est-ce qu'un bon encadrant selon vous ? Quelles sont les qualités, capacités, compétences nécessaires pour être un bon chef ?

ANNEXE 3 – FACTEURS SUSCEPTIBLES DE FAVORISER OU FREINER L’EXERCICE DE FONCTIONS D’ENCADREMENT (EXPRIMES DANS L’ENQUETE EN LIGNE)

Relations avec la direction / les cadres A / le N+1	Le soutien, l'accompagnement et la confiance de la hiérarchie	Le manque de soutien, d'accompagnement et de reconnaissance de la hiérarchie
Relations avec les collègues / l'équipe encadrée	La reconnaissance par les pairs et la proximité avec les équipes	Le manque de légitimité à encadrer des agents de même statut, qui peuvent être d'anciens collègues
Compétences / qualités	Des capacités de synthèse et d'organisation, une facilité à communiquer et une aptitude à prendre des décisions et à rendre compte	Un manque de confiance en soi et des difficultés à communiquer et à échanger
Connaissances / expérience	Une connaissance du terrain et du domaine d'expertise des agents encadrés et une proximité avec les équipes	Un manque d'expérience et de connaissances théoriques sur l'encadrement, et une faible expertise du domaine des agents
Organisation	Un déficit d'agents de catégorie A et la volonté de l'établissement de déléguer certaines fonctions	La présence d'un nombre important d'agents de catégorie A et le choix de la direction de concentrer l'encadrement sur eux
Circulation de l'information	Une bonne circulation des informations entre les différents encadrants d'un même agent	L'absence de communication avec la hiérarchie
Formation	La possibilité de suivre des formations et l'existence d'une offre de formation adaptée	Le manque, voire l'absence de formations
Aspects financiers	Une compensation financière reconnaissant les fonctions d'encadrement (IFSE, NBI)	L'absence d'augmentation salariale et une grille indiciaire prenant mal en compte les fonctions d'encadrement
Évolution professionnelle / carrière	Atout pour une promotion	Une évolution de carrière lente et le risque de revenir à des tâches classiques de BIBAS lors d'une mutation interne
Statut		Une distorsion entre les missions à assurer et les prérogatives naturelles des agents de catégorie B

ANNEXE 4 : TEMPORALITE DES FORMATIONS AU MANAGEMENT SUIVIES PAR LES NEUF BIBLIOTHECAIRES ASSISTANTES

Qui ?	Formation avant la prise de poste	Formation(s) lors de la prise de poste	Formation(s) les années suivant la prise de poste
NC	Oui : préparation au concours par un CRFCB, avec sensibilisation aux problématiques du management intermédiaire	Non	Non
SC	Non	Oui : à l'entretien annuel, par l'université	Oui : à l'encadrement fonctionnel, la gestion des conflits et la prévention des risques psycho-sociaux
SB	Non	Oui : sur les fondamentaux et les outils du management, par un organisme privé	Oui : sur l'entretien professionnel et suivi de la carrière
SA	Non : diplôme en sciences de l'information, requis pour passer le concours de BAS (pas de cours de management)	Oui : par le CNFPT	Non
EF	Non	Non	Oui : par un organisme de formation privé à la suite d'une réorganisation interne
EE	Non	Non	Oui : formations externes (interministérielles) en gestion d'équipe et de projet
ED	Non	Oui : par un organisme de formation privé à la suite d'une réorganisation interne	Oui : formations internes à l'université sur la gestion de conflits
EC	Non	Non	Oui : internes à l'université, sur les entretiens d'évaluation
EB	Non	Non	Non

ANNEXE 5 : COMPOSITION ET DOMAINES D'ACTIVITES DES EQUIPES DES NEUF BIBLIOTHECAIRES ASSISTANTES

Encadrante	Fonction	Composition de l'équipe	Domaines d'activité
NC	Responsable de site	2 agents (C)	Service public et traitement des collections
SC	Responsable d'équipe	10 agents (C)	Services aux publics et traitement des collections
SB	Cheffe de service	5 agents (C) Moniteurs étudiants	Services aux publics
SA	Responsable adjoint	9 agents (5 B, 4 C)	Politique documentaire, acquisitions, et catalogage
EF	Chef de service	4 agents (1 B, 3 C)	Politique documentaire, acquisitions, et catalogage
EE	Responsable de service	3 agents (1B, 2C)	Services aux publics
ED	Cheffe de service	8 agents (5 B, 3 C)	Politique documentaire, acquisitions, et catalogage
EC	Responsable de service	1 agent (B)	Services aux publics et appui à la recherche
EB	Responsable de site	3 agents (C) Moniteurs étudiants	Services aux publics et traitement des collections

ANNEXE 6 : MODALITES DE PARTICIPATION ET D'ÉCHANGES AVEC LA HIERARCHIE DES NEUF BIBLIOTHECAIRES ASSISTANTES

Encadrante	Échanges avec le supérieur direct	Participation aux instances de direction du SCD
NC	Points réguliers avec le directeur du SCD	Membre de l'équipe de direction du SCD, participation aux réunions de direction
SC	Réunion hebdomadaire pour l'organisation du travail de l'équipe et point individuel périodique	Pas de participation à la réunion d'encadrement élargi et/ou de direction du SCD
SB	Points réguliers avec la responsable, échanges réguliers par mails	Participation à la réunion périodique d'encadrement élargie
SA	Échanges quotidiens avec le responsable	Pas de participation à la réunion de direction, sauf en l'absence du responsable
EF	Échanges réguliers avec le responsable	Participation à la réunion périodique des chefs de service
EE	Points réguliers avec la responsable, échanges par mail	Pas de participation à la réunion d'encadrement élargi et/ou de direction du SCD
ED	Point individuel mensuel avec le directeur du département	Participation à la réunion périodique des chefs de service
EC	Réunions de service avec points d'avancement, échanges réguliers avec l'équipe	Pas de participation à la réunion d'encadrement élargi et/ou de direction du SCD
EB	Échanges réguliers avec la responsable, points d'étape par mail	Pas de participation à la réunion d'encadrement élargi et/ou de direction du SCD

**ANNEXE 7 : NOMBRE DE BIBLIOTHECAIRES
ASSISTANTS SPECIALISES AYANT BENEFICIE D'UNE
PROMOTION DANS UN GRADE OU CORPS SUPERIEUR
DEPUIS 2017**

Nombre de BIBAS promus dans le grade supérieur par le biais de l'examen professionnel ou du tableau d'avancement de 2017 à 2021²⁵³

Année	<i>Examen professionnel</i>		<i>Tableau d'avancement (au choix)</i>	
	Classe supérieure	Classe exceptionnelle	Classe supérieure	Classe exceptionnelle
2021	20	25	19	24
2020	18	25	18	25
2019	19	29	14	21
2018	20	32	14	26
2017	17	36	12	27

Nombre de BIBAS promus dans le corps des bibliothécaires par le biais du concours interne²⁵⁴ de 2017 à 2021²⁵⁵

Année	BIBAS inscrits	Candidats admis (liste principale)	Dont BIBAS
2021	198	4	4 (100%)
2020	213	3	3 (100%)
2019	254	4	2 (50%)
2018	168	10	9 (90%)
2017	277	14	12 (85%)

²⁵³ Selon les sources utilisées, les chiffres ne concordaient pas toujours (quelquefois de peu), le choix a donc été fait d'utiliser en priorité les sources jugées comme les plus précises : d'abord les rapports de jurys de l'examen professionnel (jaune), puis Poppée (orange), enfin les bilans sociaux annuels du MESRI (vert).

²⁵⁴ Deux bibliothécaires assistants ont réussi le concours de bibliothécaire en choisissant la voie externe, l'un en 2018 et l'autre en 2019 (source : rapports de jury du concours de bibliothécaire, sessions 2018 et 2019).

²⁵⁵ Chiffres tirés des rapports de jury du concours de bibliothécaire depuis 2017.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : effectifs toutes catégories par filière / statut des structures documentaires de l'ESRI (2020).....	14
Figure 2 : effectifs des structures documentaires de l'ESRI par catégorie, tout statut et filière confondus (2020).....	14
Figure 3 : effectifs de catégorie B par filière / statut des structures documentaires de l'ESR	15
Figure 4 : les statuts de la catégorie B de 1950 à 2011	16
Figure 5 : candidats admis au concours externe de bibliothécaire assistant spécialisé (liste principale)	17
Figure 6 : candidats admis aux examens professionnels pour l'avancement aux grades de bibliothécaire assistant spécialisé de classe supérieure et de classe exceptionnelle.....	18
Figure 7 : activités des personnels des bibliothèques de l'ESR en 2019 (en % du total des ETPT).....	20
Figure 8 : comparaison des activités / fonctions des personnels (en % des effectifs totaux) entre 2013 et 2020	22
Figure 9 : répartition des universités des répondants par région	39
Figure 11 : répartition des répondants selon leur statut administratif	40
Figure 12 : grade (BIBAS) des répondants selon le nombre d'années d'expérience professionnelle	40
Figure 13 : activités exercées principalement et régulièrement	41
Figure 14 : activités auxquelles les répondants contribuent occasionnellement	41
Figure 15 : analyse des intitulés de poste indiqués par les répondants	42
Figure 16 : domaines d'activité concernés par une responsabilité fonctionnelle	43
Figure 17 : répartition par catégorie des agents encadrés (nombre de répondants).....	43
Figure 18 : missions auxquelles les agents participent en tant que responsable hiérarchique.....	44
Figure 19 : fréquence de l'exercice de fonctions d'encadrement hiérarchique par des agents de catégorie B.....	45
Figure 20 : principaux changements rencontrés par les répondants au cours des 10 dernières années (% de la totalité des répondants)	45
Figure 21 : facteurs considérés comme nécessaires pour exercer des fonctions d'encadrement	46
Figure 22 : règles d'identification des neuf personnes rencontrées dans le cadre d'un entretien	50
Figure 23 : nuage de mots créé à partir des réponses à la question « Quels sont les principaux facteurs qui peuvent freiner ou favoriser l'exercice de fonctions d'encadrement hiérarchique ? ».....	51

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	9
I. QUELLE PLACE POUR L'ENCADREMENT DANS LES MISSIONS DES AGENTS DE CATEGORIE B ?	13
1. La catégorie B en bibliothèque universitaire : contexte et état des lieux.....	13
<i>La coexistence de différents statuts et filières</i>	<i>13</i>
<i>Une diversification progressive des missions des structures documentaires</i>	<i>19</i>
<i>L'explosion des besoins en coordination</i>	<i>23</i>
2. L'encadrement exercé par les agents de catégorie B : situation et attendus	28
<i>Toutes les catégories sont concernées</i>	<i>28</i>
<i>Spécificités de l'encadrement exercé par les agents de catégorie B</i>	<i>31</i>
<i>Rôle des directions de SCD : essai de typologie en trois stades</i>	<i>35</i>
3. Amorce d'un d'état des lieux : l'encadrement vu par celles et ceux qui l'exercent.....	38
<i>Une enquête auprès des agents de catégorie B.....</i>	<i>38</i>
<i>Profil des répondants</i>	<i>39</i>
<i>Sur l'encadrement hiérarchique</i>	<i>43</i>
<i>Contexte et environnement de travail</i>	<i>45</i>
II. ÊTRE ENCADRANT DE CATEGORIE B : UN POSITIONNEMENT INTERMEDIAIRE DELICAT.....	49
1. Pour aller plus loin : une démarche d'entretien.....	49
<i>Choix des personnes interviewées</i>	<i>49</i>
<i>Règles d'anonymisation.....</i>	<i>49</i>
<i>Méthodologie de l'entretien.....</i>	<i>50</i>
2. Devenir encadrant : un processus progressif.....	52
<i>Comment devient-on encadrant ?</i>	<i>52</i>
<i>Des modes d'apprentissage variés.....</i>	<i>54</i>
3. Être encadrant : un faisceau de relations	57
<i>L'équipe encadrée</i>	<i>57</i>
<i>Relations avec la hiérarchie et participation aux instances de décision.....</i>	<i>59</i>
<i>Entre expert technique et encadrant : à la recherche d'un équilibre.....</i>	<i>60</i>
4. Autour de l'encadrement : reconnaissance et perspectives	63
<i>La prise en compte des fonctions d'encadrement</i>	<i>63</i>

<i>Progresser au sein de la filière.....</i>	65
<i>Changer de poste ou de filière.....</i>	68
III. L'ENCADREMENT, MOTEUR DE LA TRANSFORMATION DES BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES	71
1. Valoriser les compétences acquises	71
<i>Accompagner l'émergence de nouveaux profils.....</i>	71
<i>Une démarche de formation à élargir et à cibler.....</i>	73
<i>Créer un contexte favorable au développement des compétences tout au long de la vie.....</i>	76
2. Prendre en compte la réalité de l'encadrement intermédiaire	80
<i>Reconnaître l'encadrement intermédiaire</i>	80
<i>Adapter les modalités de reconnaissance officielles.....</i>	83
<i>Faire le lien avec la politique de ressources humaines de l'université..</i>	87
3. Au-delà de l'encadrement, une profonde reconfiguration des rôles à accompagner.....	91
<i>Des rôles nouveaux et des responsabilités étendues pour les agents de catégorie A.....</i>	91
<i>La reconfiguration progressive des rôles des agents de catégorie B.....</i>	95
CONCLUSION	99
SOURCES	101
BIBLIOGRAPHIE.....	113
ANNEXES	129
TABLE DES ILLUSTRATIONS	144
TABLE DES MATIERES	145