

Association des Directeurs
& personnels de direction
des Bibliothèques Universitaires
et de la Documentation

L'évolution des métiers et des compétences au sein des bibliothèques d'Enseignement Supérieur et de Recherche (ESR)

Synthèse du rapport final de l'étude

Commission Métiers et
Compétences de l'ADBU, avec Sia-Partners
et Six & Dix, en charge de l'étude



1.

Remerciements de la part de Sia Partners et de Six & Dix

Ces travaux n'auraient pas été possibles sans l'aide précieuse du Conseil d'Administration et de la Commission Métiers et Compétences de l'ADBU et notamment de son pilote M. Johann BERTI qui s'est investi à nos côtés pour faciliter l'avancement de l'étude et qui nous a aidé à mobiliser des parties prenantes fortement sollicitées par ailleurs. Enfin, nous remercions l'ensemble des participants de cette étude qui ont pris de leur temps pour échanger avec nous et apporter leur indispensable contribution à ce travail.

Eric ANJEAUX, Six & Dix et Pierric FARGEAS, Sia Partners, consultants en charge de cette étude

2.

Remerciements de la part de l'ADBU

Le conseil d'administration de l'ADBU remercie le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche pour la subvention de la présente étude ainsi que, pour leur investissement, les membres de la commission Métiers et les nombreux interlocutrices et interlocuteurs sollicités par le prestataire.

Marc MARTINEZ, président de l'ADBU et Johann BERTI, pilote de la commission Métiers et Compétences

3.

Description de la méthodologie employée

La méthodologie de l'étude confiée par l'ADBU à Sia Partners et à Six & Dix s'est structurée autour de trois phases qui se sont conclues chacune par une présentation à la Commission Métiers et Compétences de l'ADBU pour validation :

- **Phase 1** : Cette première phase s'est articulée autour d'une analyse documentaire (sur la base d'un corpus pré-identifié avec l'ADBU), d'ateliers collectifs avec des représentants des différents types de structures documentaires (SCD, bibliothèques de grandes écoles ou de commerce, bibliothèques d'organismes de recherche) et d'organismes de formation (ENSSIB, CRFCB, URFIST) mais aussi d'entretiens (MESR et IGÉSR). L'objectif des travaux de cette première étape était d'aboutir à une vision partagée des facteurs d'évolution impactant les métiers et compétences des bibliothèques d'ESR et de caractériser quelles étaient les fonctions en bibliothèque les plus concernées par ces évolutions.
- **Phase 2** : La deuxième phase de l'étude s'est attachée à approfondir l'analyse des cinq fonctions clés les plus fortement impactées par les évolutions décrites dans la première phase. Le choix de ces fonctions a été validé par la Commission Métiers de l'ADBU avant d'engager une série de cinq ateliers (un par fonction) auxquels étaient conviés des acteurs impliqués dans chaque fonction étudiée. Ces ateliers collectifs ont permis d'identifier deux

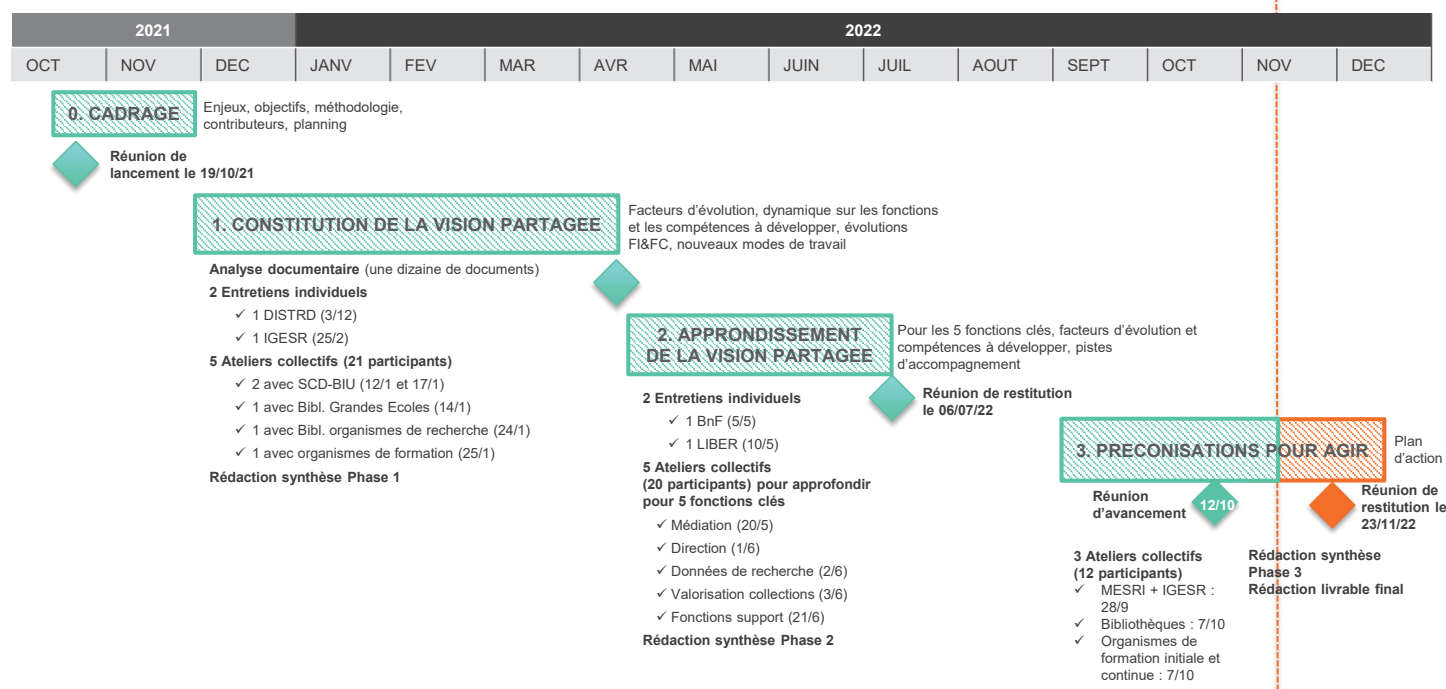
éléments principaux: les compétences qui doivent être renforcées, développées ou acquises, pour chaque fonction et les pistes d'accompagnement qui pourraient être mobilisées pour cela. Des entretiens ont complété ces analyses (avec des représentants de la BnF et de LIBER).

- **Phase 3** : La troisième et dernière phase de l'étude a consisté à opérationnaliser les éléments issus des phases précédentes. Au cours de trois ateliers avec les parties prenantes les plus concernées (MESR et IGÉSR, directions de bibliothèques, organismes de formation), il s'est agi de revenir sur chacune des compétences à travailler par fonction étudiée et d'évoquer la manière dont pourraient être mises en œuvre les pistes d'accompagnement associées. L'objectif final était d'obtenir un plan d'actions avec des responsabilités clairement identifiées.

Cette étude est donc fondée sur une logique collective et de co-construction avec les parties prenantes du monde des bibliothèques d'ESR. En effet, les 13 ateliers menés ont réuni plus d'une trentaine de personnes différentes et ont donné lieu à des échanges enrichissants. Ils ont également permis d'illustrer de façon concrète des idées exprimées dans certains documents et ont aussi été l'occasion de débats, et souvent de consensus, entre des acteurs évoluant dans des réalités de terrain parfois très différentes.

Le phasage et le calendrier de l'étude ont été les suivants :

Phasage et avancement de l'étude



4.

Glossaire

Dans la suite du document, on parlera de manière générique :

- **d'établissements**, pour désigner tous types de structures d'ESR (université, grande école d'ingénieur ou de commerce, organisme de recherche...),
- de **structure documentaire** ou de **bibliothèque** ou de **BU** pour désigner tous types de bibliothèques d'ESR (SCD, centre de ressources documentaires, learning centre...).

Quant au terme métier, nous parlerons indifféremment de **métier** des bibliothèques ou de **métiers** des bibliothèques. Car on peut considérer tout à la fois que les bibliothèques relèvent d'un métier, puisque, au moins pour les personnels de catégorie A et B, il est nécessaire de suivre une formation initiale spécialisée post-concours, et/ou que les bibliothèques relèvent de plusieurs métiers, puisqu'on peut y trouver des personnels de formation informatique, de gestion administrative et financière, des archivistes...

Enfin, on parlera ci-après de **fonctions exercées** dans une bibliothèque, plutôt que **d'activités**, une activité pouvant mobiliser plusieurs fonctions en vue de délivrer un service. Une fonction constitue (pour les rédacteurs du document) un composant organique d'une bibliothèque, indépendante de l'organisation et des processus de travail. Mais il est clair qu'il s'agit d'une convention sujette à discussion.

Synthèse de l'étude

A.

Facteurs d'évolution

Cette étude aura d'abord permis d'établir un constat partagé des facteurs d'évolution impactant les fonctions et les compétences au sein des bibliothèques d'ESR. Et si des réalités de localisation ou d'effectifs des structures documentaires peuvent faire varier les observations, des tendances communes ont pu être identifiées.

Deux principaux facteurs d'évolution ont été identifiés :

- **Le pilotage stratégique des bibliothèques d'ESR** : la mutation du paysage institutionnel avec l'accélération des fusions et/ou des mises en réseau d'établissements (cf. politiques de site, établissements publics expérimentaux) entraîne une adaptation des manières de piloter et d'organiser le fonctionnement des structures documentaires ;
- **La diffusion massive du numérique** : sans surprise, l'impact déjà très important du numérique sur les structures documentaires s'est accéléré du fait de la crise sanitaire et a aujourd'hui des conséquences nettes sur les métiers "historiques" des bibliothèques ainsi que sur l'organisation du travail : gestion et valorisation des collections, émergence de nouvelles fonctions autour de l'accompagnement de la production académique, accueil et accompagnement des usagers, méthodes de travail elles-mêmes.

D'autres facteurs ont pu être mis en lumière que l'on pourra distinguer selon qu'ils sont internes ou externes au monde universitaire.

- **Les facteurs internes au monde universitaire** : il s'agit de l'ensemble des **facteurs issus des grandes tendances propres aux domaines de l'ESR** : massification étudiante et impact sur la formation et la médiation (tendance encore accentuée par la loi ORE relative à l'orientation et à la réussite des étudiants, qui incite à un accompagnement personnalisé), réorganisation du fonctionnement de la recherche, tension sur les ressources humaines, autant de facteurs qui concourent aux mêmes évolutions sur les fonctions au sein des bibliothèques d'ESR.
- **Les facteurs externes au monde universitaire** : il s'agit d'incorporer les **facteurs issus du contexte sociétal actuel et des grandes évolutions du monde du travail** qui viennent impacter les missions et la manière de les remplir pour les personnels de bibliothèque : évolutions de la sociologie des usagers et de leurs pratiques en BU, conséquences de la crise sanitaire...

Les discussions lors des ateliers et l'analyse de la littérature existante autour de ces facteurs ont permis d'identifier cinq fonctions clés qui paraissent être au cœur des évolutions et des enjeux et sont symboliques des grands changements à l'œuvre :

• **Les fonctions de direction**

- Elles sont évidemment au cœur des enjeux des mutations stratégiques des établissements, et donc de leurs bibliothèques, dans un contexte de tension sur les budgets et les ressources humaines, renforcée par la massification de l'entrée à l'université et la nécessité d'un dialogue social renforcé.
- Les compétences actuelles à développer relèvent majoritairement de compétences communes à tout cadre de direction de la fonction publique, mais aussi d'une proportion importante de connaissances du monde académique (indispensables pour réussir les recrutements), avec une certaine proportion de compétences propres à l'environnement métier (compétences appelées dans la suite de ce rapport "métiers-bibliothèques"),
- L'accompagnement par mentorat ou coaching semble particulièrement adapté pour aider à l'exercice de ces fonctions dont le périmètre et l'importance sont en nette augmentation,
- Enfin il convient de rester attentif aux signaux témoignant d'une relative perte d'attractivité de la fonction, certainement en raison de la complexification du management des structures suite à leurs transformations et à la complexification des politiques d'établissements entre opérateur national et acteurs d'un territoire.

• **Les fonctions de « médiation »**

- Le terme « médiation » a été placé entre guillemets car il peut prêter à confusion, étant par nature polysémique (ex : résolution d'un conflit). Toutefois, dans une logique de développement des compétences, ce terme permet d'englober médiation documentaire, médiation scientifique et culturelle, médiation numérique, formation des utilisateurs de tout premier niveau, ce que d'autres dénominations comme « service public », « services aux publics », « service d'accueil et d'accompagnement des publics » auraient potentiellement laissé de côté. Au fond, il s'agit de considérer que la notion d'accueil est potentiellement trop restrictive, qu'il faudrait plutôt parler de relationnel, d'interaction avec les usagers et de transmission (d'informations, de connaissances, etc.), au-delà du simple accueil qui n'est qu'une première étape.

- Ces fonctions de « médiation » sont fortement impactées par l'évolution des usages, notamment avec le développement des outils et des ressources numériques qui confèrent de fait plus d'autonomie d'accès aux usagers et une illusion d'autonomie d'usage, mais qui entraînent de nouvelles fonctions, partagées entre médiation sur place et à distance, avec des demandes d'usagers qui vont désormais bien au-delà des demandes d'accès à la documentation et un besoin d'accompagnement qui reste indispensable.
- Les compétences actuelles à développer relèvent à la fois des connaissances approfondies des services, outils et ressources de la bibliothèque, mais aussi de l'établissement (car la BU constitue de fait un point d'information, d'entrée et de contact des étudiants avec leur établissement) : des compétences relationnelles ou de "soft skills" sont nécessaires pour pouvoir interagir avec pertinence avec les usagers.
- Les accompagnements par formation continue et par mentorat ou coaching semblent particulièrement adaptés pour aider à l'exercice de ces fonctions.

• **Les fonctions autour des collections et de leur valorisation**

- Elles constituent évidemment l'ADN des bibliothèques, mais le développement des ressources documentaires numériques (et leur poids financier) a fortement modifié la structure des budgets et des emplois des bibliothèques, sachant que le développement des collections n'est souvent pas positionné suffisamment haut dans les priorités stratégiques des établissements, nuisant de ce fait à l'augmentation des moyens.
- C'est pourquoi les nouvelles compétences à développer doivent contribuer à garantir et à rendre visible l'usage et l'importance de l'accès aux ressources documentaires pour la formation et la recherche au sein des établissements. Il pourra s'agir d'expertises techniques (par exemple pour valoriser les ressources numériques et en mesurer l'usage), mais plus largement de compétences « marketing », sur le web ou dans les espaces, en relation avec une capacité à dialoguer avec les étudiants et les enseignants-chercheurs afin de construire une offre adaptée aux besoins. Dans une logique de services aux publics, les fonctions autour des collections et de leur valorisation doivent être étroitement connectées aux fonctions de « médiation » évoquées précédemment.
- Des accompagnements faisant appel à des expériences hors "métier-bibliothèques" pourraient être intéressants (démarches UX pour la conception d'interfaces web, marchandisage ou muséographie pour les collections sur support).

• Les fonctions autour des données

- Ces fonctions, qu'il convient de situer dans le cadre de la science ouverte, sont hautement stratégiques pour les établissements et pour les bibliothèques dans un contexte d'évolution rapide de la communication scientifique et des pratiques des chercheurs à qui elles offrent des services à valeur ajoutée. Habituees à gérer et à valoriser de grands volumes de ressources (notices et documents), à accompagner les politiques de signalement, diffusion et valorisation des publications scientifiques, les bibliothèques peuvent et doivent poursuivre le développement de leurs services, notamment dans la gestion du cycle de vie des données produites ou utilisées par la recherche.
- Un accompagnement par la formation continue est aujourd'hui largement accessible mais il conviendrait de le renforcer par des actions de mise en réseau et de partage des compétences et des expériences entre professionnels de ces fonctions. Le projet porté par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche d'une étude autour des « métiers de la donnée » pourrait permettre de mieux caractériser et situer les compétences des bibliothèques et des bibliothécaires dans l'écosystème global et de réfléchir à la notion de « parcours professionnel ».

• Les fonctions support et transverses

- Il s'agit de fonctions transverses à l'établissement, non directement associées à la filière Bibliothèque mais qui sont de fait déjà largement mises en œuvre au sein des structures documentaires car stratégiques pour leur pilotage et leur adaptabilité : finances, ressources humaines, juridique, informatique et numérique, patrimoine immobilier et aménagement des espaces, démarche qualité, communication et advocacy.
- Ces fonctions font appel à des compétences hors "métiers des bibliothèques" et relèvent ou doivent être recherchées dans les autres directions de l'établissement ou chez des prestataires extérieurs. Mais les personnels des bibliothèques doivent disposer des compétences suffisantes pour pouvoir assurer leurs missions et dialoguer avec les professionnels de ces fonctions, en complémentarité avec les compétences d'autres parties prenantes, notamment dans les établissements.

C.

Compétences à renforcer

L'étude a mis en évidence que la majorité des compétences à renforcer et à disséminer devrait contribuer à la dynamique des parcours professionnels dans les bibliothèques, à l'ouverture des métiers des bibliothèques à d'autres métiers et donc à la fluidité des parcours professionnels dans et hors des bibliothèques.

Les constats suivants ont ainsi été posés :

- Il existe des compétences à renforcer qui sont communes à plusieurs fonctions en bibliothèque (ex. démarches de conception UX, écoute active/capacité à dialoguer) : **développer des compétences partagées entre plusieurs fonctions serait donc logiquement de nature à favoriser l'évolutivité et la mobilité des personnels des bibliothèques dans leurs parcours professionnels.**

- Un nombre significatif de compétences à renforcer relèvent de la connaissance de l'environnement académique (gouvernance des universités, science ouverte, usages numériques, ingénierie pédagogique...) : **renforcer ces compétences permettrait donc de favoriser une meilleure insertion des bibliothèques dans leurs établissements, même si la connaissance fine de l'environnement institutionnel local dans lequel les professionnels évoluent s'acquiert aussi au fil du temps.**

- Le nombre le plus important de compétences à faire fructifier se trouve hors « métiers-bibliothèques » (ex. écoute active/capacité à dialoguer, management et gestion des RH, gestion des risques, des imprévus/des situations difficiles, adaptabilité/acculturation à de nouveaux sujets, finances/budgets, juridique, communication numérique, gestion de projets numériques ou liés aux espaces, démarches de conception UX, études d'organisation ou de définition d'un projet de services, démarche qualité, langue anglaise...) : **renforcer ces compétences permettrait donc de favoriser l'ouverture et l'attractivité des métiers des bibliothèques.**

Sans qu'il s'agisse évidemment de nier ou même de minorer l'importance des spécificités des métiers des bibliothèques, notamment en ce qui concerne la gestion et la valorisation des ressources documentaires ou la médiation, **il existe aujourd'hui une réelle opportunité à compléter ces compétences "métiers-bibliothèques" avec des compétences plus larges, qui assureront in fine l'ouverture et donc l'attractivité des parcours professionnels dans les bibliothèques participant par ailleurs d'une meilleure visibilité et donc intégration et reconnaissance des personnels dans leur établissement.**

D.

Pistes d'accompagnement

Il appartiendra évidemment aux organismes actuels de formation continue du métier des bibliothèques (ENSSIB, CRFCB, URFIST) de poursuivre la transformation continue de leur offre, largement connue et reconnue, en reprenant le cas échéant les pistes proposées dans le cadre de l'étude, tant pour les contenus que pour les modalités d'accès aux formations.

Mais cette étude propose d'explorer plusieurs pistes complémentaires.

D'abord, en raison de la nature souvent "non-métier-bibliothèques" des compétences à renforcer, il conviendrait de s'intéresser à d'autres types d'organismes de formation continue (œuvrant pour le secteur public ou pour le secteur privé).

Ensuite, cette étude a clairement mis en évidence le potentiel des actions de coaching, de mentorat et d'accompagnement entre pairs pour développer les compétences, pour toutes les fonctions en bibliothèque mais notamment pour les fonctions de direction.

Enfin, l'étude a pointé l'enjeu de soutenir particulièrement le renforcement des compétences des fonctions de direction, d'une part en raison des actions qu'une direction doit porter au sein de la structure documentaire pour développer les compétences de l'ensemble des personnels de la structure et, d'autre part, en raison du besoin de soutien et de valorisation de ces fonctions en propre, dont la baisse d'attractivité a souvent été pointée dans l'étude. Par ailleurs, c'est pour ces fonctions de direction que la notion de construction d'un parcours professionnel semble avoir le plus de sens concret à court terme.

E.

Chantiers à lancer

C'est pour cela que cinq chantiers ont été proposés, qu'il conviendrait d'approfondir notamment avec la commission Métiers et Compétences de l'ADBU sur les années 2023 et 2024.

- **Chantiers 1 et 2** : les actions de développement de la formation continue avec les organismes liés aux bibliothèques, au livre et à la lecture (CRFCB /URFIST/ ENSSIB) ou hors de ce monde.
- **Chantier 3** : les actions de développement des compétences par du coaching, du mentorat, de la transmission entre pairs, sachant que si des organismes ont déjà lancé des actions concrètes sur ce sujet (ex. ENSSIB, MEDIAL), la généralisation de ces dispositifs à l'échelle nationale reste à développer.
- **Chantier 4** : les actions de développement des compétences qui peuvent être menées à l'échelle d'une structure documentaire, sous la responsabilité de la direction de la structure.
- **Chantier 5** : les actions de développement des compétences propres aux fonctions de direction.

F.

Conclusion

C'est donc sur ces quelques propositions d'actions qui se veulent concrètes et à horizon de mise en œuvre rapide que cette étude s'est achevée, même si beaucoup reste à faire pour rendre opérationnelles ces actions.

L'orientation exprimée via cette étude est apparue clairement : **si l'on veut répondre aux exigences d'apport de valeur ajoutée au sein de l'établissement par l'élargissement des missions des bibliothèques, les compétences des personnels de bibliothèques et les modalités de formation et d'accompagnement doivent également se transformer et s'élargir.** Les professionnels des bibliothèques ont tout à gagner à faire savoir que le champ des compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions clés est non seulement très vaste mais aussi très en phase avec les compétences nécessaires dans les établissements, la fonction publique voire plus globalement le monde du travail.



Bibliographie

ASSOCIATION DES BIBLIOTHECAIRES FRANÇAIS,

Le Métier de bibliothécaire, Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 2019, 554 p.

BOUJU Périg,

Le Télétravail : oui mais pas trop ! Enjeux et limites du télétravail en bibliothèque universitaire et de recherche, mémoire d'étude DCB, Villeurbanne, Enssib, 2021, 137 p.

CARBONE Pierre, GIAMI Anne, NATTIEZ Renaud,

Le Parcours et la carrière des conservateurs des bibliothèques, Paris, Inspection générale des bibliothèques – Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche (IGAÉNR), 2017, 94 p.

COULON Muriel, NGUYEN Odile, TOUSSAINT Claire,

Activités et compétences des personnels de catégories C et B en bibliothèque universitaire : enquête, analyses, perspectives, Grenoble, UGA Médiat Rhône-Alpes, Université Grenoble Alpes, janvier 2022, 86 p.

COUR DES COMPTES,

La Politique documentaire et les bibliothèques universitaires dans la société de l'information, Paris, juillet 2021, 6 p.

INSPECTION GENERALE DES BIBLIOTHEQUES,

Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives, Paris, Inspection générale des bibliothèques, 2013, 82 p.

ROSEMBERG Noémie,

La Gestion des compétences en bibliothèque : une approche par les référentiels métiers, mémoire d'étude DCB, Villeurbanne, Enssib, 2019, 154 p.

« L'année des bibliothèques. 2020. Effets et conséquences de la crise sanitaire »,

Numéro annuel du Bulletin des bibliothèques de France, n°13, septembre 2021.

« Métiers en (r)évolution »,

Numéro spécial du Bulletin des bibliothèques de France, n°13, décembre 2017.

« Y a-t-il un bibliothécaire dans la salle ? Vers de nouvelles légitimités »,

Numéro spécial d'Ar(abes)ques, n°97, 2020.

ADBU
103 boulevard Saint Michel
75005 Paris
www.adbu.fr

