

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d' étude / mars 2023

Les professionnels des bibliothèques universitaires et la gestion des questions de maintenance des bâtiments

Magali Thiebaut

Sous la direction de Frédéric Desgranges
Directeur adjoint, responsable du pôle Infrastructures, prospective et qualité
– Bibliothèque universitaire et archives, Université d'Angers

Remerciements

Merci à mon directeur de mémoire, Frédéric Desgranges, d'avoir proposé ce sujet et accepté de m'encadrer. Sa disponibilité, son soutien et ses conseils prodigués tout au long de l'année écoulée m'ont permis de dépasser les difficultés rencontrées et d'enrichir mes réflexions professionnelles.

Je remercie également chaleureusement toutes les personnes interrogées lors de ce travail de s'être rendues disponibles et de m'avoir partagé leurs expériences et interrogations avec pédagogie, franc-parler, et bienveillance. Ces échanges restent pour moi d'excellents souvenirs et me permettront, j'en suis sûre, d'éclairer ma future pratique.

Un grand merci aussi à mes camarades de promotion pour leur bonne humeur, leur curiosité, leur soutien à toute épreuve et la pertinence de leurs remarques. Merci pour tous les moments partagés.

Enfin, merci à ma famille, et particulièrement à Brice, d'être là, toujours.

Résumé :

Les représentations des bibliothèques universitaires comme des lieux de sociabilité ou de travail invitent à s'intéresser à la matérialité des espaces. Ce travail cherche à explorer le rôle des bibliothécaires dans la mise à disposition d'un lieu sécurisé, propre et confortable. Il vise ainsi à analyser la spécificité des bâtiments de bibliothèque et à présenter les divers enjeux, acteurs, et modalités d'organisation liés à la maintenance dans un contexte universitaire.

Descripteurs :

Bibliothécaires d'université – Formation ; Bibliothèques universitaires -- Entretien et réparations ; Bibliothèques universitaires -- Dispositifs de sécurité ; Entretien ; Immeubles -- Gestion ; Qualifications professionnelles ; Universités -- Personnel

Abstract :

Representations of university libraries as places of sociability or work are an invitation to consider the materiality of spaces. This work aims to explore the role of librarians in providing a safe, clean and comfortable place. It thus intends to analyze the specificity of library buildings and to present the various issues, actors, and organizational modalities related to maintenance in a university environment.

Keywords :

University librarians -- Training ; University libraries -- Maintenance and repairs ; University libraries -- Security systems ; Maintenance ; Buildings -- Management ; Professional qualifications ; Universities -- Staff

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. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA MAINTENANCE IMMOBILIERE A L'UNIVERSITE.....	13
I.1 Le rôle des universités dans la gestion de leur patrimoine immobilier	13
<i>I.1.1 Des universités affectataires responsables de l'entretien et la gestion des biens immobiliers</i>	<i>13</i>
<i>I.1.2 Les défis de l'immobilier universitaire.....</i>	<i>17</i>
I.2 La BU dans son environnement	20
<i>I.2.1 Considérations sur la place des services documentaires et des services support au sein des organisations</i>	<i>20</i>
<i>I.2.2 Le bâtiment de bibliothèque est-il un bâtiment comme les autres ?</i>	<i>22</i>
I.3 Les différents temps de la maintenance en BU	26
<i>I.3.1 Les chantiers</i>	<i>26</i>
<i>I.3.2 Les sinistres.....</i>	<i>28</i>
<i>I.3.3 Les aléas du quotidien</i>	<i>29</i>
<i>I.3.4 La vie du bâtiment, ou tout ce qui n'est pas (encore) un problème</i>	<i>31</i>
II. LA MAINTENANCE EN BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE : UNE PLURALITE D'ACTEURS	35
II.1 Les acteurs internes à la structure documentaire : des rôles variés et plus ou moins formalisés	35
<i>II.1.1 Travailler en BU : une nécessaire implication dans les questions de bâtiments ?</i>	<i>36</i>
<i>II.1.2 L'intégration de la gestion de la maintenance à l'organisation interne.....</i>	<i>40</i>
<i>II.1.3 La maintenance est-elle une tâche de bibliothécaire ?</i>	<i>45</i>
II.2 Faire le lien avec les acteurs externes aux BU, une nécessité.....	50
<i>II.2.1 Dialoguer et travailler avec les acteurs du patrimoine à l'université</i>	<i>51</i>
<i>II.2.2 La maintenance à l'université, un enjeu stratégique</i>	<i>55</i>
<i>II.2.3 Les acteurs privés : mener des échanges contractuels</i>	<i>58</i>
III CONSTRUIRE UNE CULTURE DE LA MAINTENANCE : L'ATTENTION DANS LA DUREE	62
III. 1 Le rôle du cadre	62
<i>III.1.1 Des missions classiques</i>	<i>62</i>

<i>III.1.2 Les défis : l'humain, le temps, le politique</i>	65
III. 2 Les ressources à mobiliser	69
<i>III.2.1 Organisation et outils</i>	69
<i>III.2.2 Questions de formation(s)</i>	73
CONCLUSION	81
SOURCES	83
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	93
TABLE DES MATIERES	99

Sigles et abréviations

Afnor : Agence française de normalisation
AMU : Aix-Marseille Université
AP : Assistant de prévention
BAES : Bloc autonome d'éclairage de sécurité
BAP : Branche d'activité professionnelle
BIU : Bibliothèque inter-universitaire
BnF : Bibliothèque nationale de France
BNUS : Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg
BSG : Bibliothèque Sainte-Geneviève
BSU : Bibliothèque de Sorbonne Université
BU : Bibliothèque universitaire
BUA : Bibliothèque universitaire d'Angers
CPER : Contrat de plan État-région
CTA : Centrale de traitement de l'air
CVC : Chauffage, ventilation, climatisation
DCB : Diplôme de conservateur des bibliothèques
DGI : Danger grave et imminent
DGS : Direction générale des services
DIE : Direction de l'immobilier de l'État
DPIL : Direction du patrimoine immobilier et de la logistique
DPMA : Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration
DSI : Direction des systèmes d'information
DUERP : Document unique d'évaluation des risques professionnels
Enssib : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
EPAURIF : Établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France
EPI : Équipement de protection individuelle
ERP : Établissement recevant du public
ESGBU : Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires
ESR : Enseignement supérieur et recherche
ETP(T) : Équivalent temps plein (travaillé)
FPT : Fonction publique territoriale
GER : Gros entretien renouvellement
GFC : Gestion de la formation et des compétences
GMAO : Gestion de maintenance assistée par ordinateur

GRH : Gestion des ressources humaines
GTB : Gestion technique du bâtiment
GTC : Gestion technique centralisée
HQE : Haute qualité environnementale
IGESR : Inspection générale de l'éducation, du sport, et de la recherche
INRS : Institut national de recherche et de sécurité
ITRF : Ingénieurs et personnels techniques, de recherche et de formation
LC : Learning center
LRU : Liberté et responsabilités des universités
MESR : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
OPC : Ordonnancement, pilotage, coordination
PPP : Partenariat public-privé
POMSE : Plan d'organisation et de mise en sûreté
PSBC : Plan de sauvegarde des biens culturels
PSSM : Premiers secours en santé mentale
RCE : Responsabilités et compétences élargies
RSST : Registre santé et sécurité au travail
SCD : Service commun de documentation
SCSP : Subvention pour charges de service public
SHS-ALL : Sciences humaines et sociales – Arts, lettres et langues
SPS : Sécurité et protection de la santé
SPSI : Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SSI : Système de sécurité incendie
SST : Sauveteur secouriste du travail
UFR : Unité de formation et de recherche
UHA : Université de Haute-Alsace
VP : Vice-président

INTRODUCTION

« Les toilettes sont le talon d’Achille des bibliothèques. » C’est par cette sentence quelque peu provocatrice que Marielle de Miribel conclut un article consacré à la question des toilettes en bibliothèque¹. L’autrice souligne en effet que le défi auquel les agents sont confrontés est, tout particulièrement en ce lieu, « de maintenir tous ces éléments et accessoires en état de marche ». Pour résumer, c’est la maintenance et l’entretien d’un lieu particulièrement fréquenté, et situé hors du champ de vision quotidien des agents, qui peut poser problème.

Si cette problématique apparaît sans aucun doute de manière plus accrue pour les espaces sanitaires, du fait même de leur fonction, nous faisons l’hypothèse qu’il s’agit également d’une question prégnante pour le reste des espaces que l’on retrouve dans une bibliothèque, et ce pour deux raisons.

D’une part, selon une évolution en cours depuis plusieurs années², les bibliothèques tendent à être considérées comme des *lieux* de vie, tout autant que comme des services de documentation et de formation³. Cela signifie que leur qualité d’accueil devient décisive dans l’appréciation du service rendu. Or, comme le résume Florence Roche dans *L’avenir des bibliothèques*, « tout dans un espace public concourt à une certaine perception de l’accueil : les mobiliers, l’éclairage, le choix des couleurs, les volumes proposés, la présence des personnels.⁴ » Dans ce contexte, porter attention à l’espace devient nécessaire : il doit répondre à la fois aux attentes règlementaires et à celles des usagers, et donc être sécurisé et confortable. Comment garantir ces deux éléments dans la durée ?

D’autre part, les exigences de sobriété, liées principalement aux conséquences de la guerre en Ukraine mais également aux objectifs de transition écologique, mettent les bâtiments sur le devant de la scène : dans une circulaire datée du 24 septembre 2022, et portant sur le plan de sobriété énergétique à destination des opérateurs de l’enseignement supérieur, la ministre de l’ESR fixe un objectif de réduction des consommations d’énergie de 10% en deux ans⁵. La gestion du parc immobilier est présentée comme « l’un des principaux leviers d’action ». Les espaces des bibliothèques sont donc concernés : dans ce cadre, comment concilier action quotidienne et approche stratégique ?

Ainsi, pour diverses raisons, l’importance du bâtiment de la bibliothèque nous paraît aujourd’hui indéniable. Ce constat est renforcé par plusieurs témoignages, provenant principalement de responsables de bibliothèque, qui évoquent pêle-mêle des cafés renversés, des infiltrations d’eau, des fauteuils usés et des visites de chantier. Autant de situations qui ont impliqué de l’investissement de la part d’au moins un agent de la bibliothèque concernée.

Précisons ici que notre travail traitera exclusivement du cas des bibliothèques universitaires : se centrer sur le monde de l’ESR permettra d’approfondir de manière lisible une question particulièrement complexe, impliquant de nombreux acteurs.

¹ DE MIRIBEL, Marielle « Les toilettes en bibliothèque : un univers en soi », *Bibliothèque(s)*, N°102-103, ABF, décembre 2020.

² L’on peut évoquer l’année 2009, date à laquelle est paru le mémoire DCB de Mathilde Servet, « Les bibliothèques troisième-lieu » (Enssib), réflexion sur l’application aux bibliothèques du principe développé par Ray Oldenbourg.

³ Pour reprendre quelques-unes des missions évoquées dans l’article D714-39 du Code de l’éducation.

⁴ ROCHE, Florence, « Le bâtiment et sa place dans la politique de services au public », *L’avenir des bibliothèques : L’exemple des bibliothèques universitaires*, Presses de l’Enssib, Villeurbanne, 2013.

⁵ Circulaire du 24 septembre 2022 déclinant le plan de sobriété énergétique au sein des opérateurs d’enseignement supérieur, de recherche, et du réseau des œuvres.

Nous faisons, en parallèle du contexte évoqué, un constat étonnant : les questions de maintenance et d'entretien sont peu voire ne sont pas traitées par la littérature professionnelle. S'il est effectivement désormais courant d'aborder le bâtiment dans des articles, travaux, voire monographies, l'approche se fait systématiquement par l'angle de la construction (ou rénovation) ou par celui de l'aménagement des espaces. Des thématiques diverses, complexes et essentielles y sont abordées : accessibilité⁶, couleur⁷, ou encore lien entre bibliothécaire et architecture⁸. Ce faisant, elles positionnent leur réflexion dans une temporalité particulière : en amont d'un projet, à l'ouverture du bâtiment ou de l'espace, neuf ou refait, ou enfin de manière abstraite afin de s'appuyer sur une ou des réalités matérielles tout en développant un argumentaire plus général. Ainsi, ces approches masquent le temps long de l'usage et de l'usure : en sous-texte, il y a la maintenance, l'entretien, tout le travail qu'on pourrait dire invisible, qui lutte contre le temps et les dégradations liées aux usages de la bibliothèque. Comment expliquer cette absence dans les échanges des professionnels des bibliothèques, alors même qu'il s'agit de l'expérience quotidienne de beaucoup d'entre eux ?

Dans la mesure où le bâtiment est absolument nécessaire à l'exercice des missions assignées aux structures documentaires universitaires (lieu de travail, lieu de ressources), quelle relation les professionnels de bibliothèque entretiennent-ils avec lui ?

Cette question en appelle d'autres : quels types de situation les agents rencontrent-ils, et comment réagissent-ils ? L'enjeu « maintenance » a-t-il une résonance particulière dans une structure documentaire universitaire ? La gestion des questions bâtimentaires est-elle structurée ? Se fait-elle grâce à l'appui d'acteurs externes à la structure documentaire ou leur est-elle entièrement déléguée ? Mais alors, quelles implications la maintenance a-t-elle sur les agents en matière de compétences et d'organisation ? En bref : la maintenance est-elle une question « à part » pour les agents de bibliothèques universitaires ?

Nous faisons l'hypothèse que les réponses s'inscriront au moins en partie dans des contextes organisationnel, institutionnel et bâtimentaire plus larges que la structure documentaire, qui viendront éclairer différentes réalités. Il importera donc d'adopter d'abord un cadrage global : ainsi, nous traiterons du contexte de la maintenance universitaire, en abordant notamment le rôle de l'université et les différentes temporalités de la maintenance en bibliothèque. Ensuite, il s'agira d'étudier les différents acteurs intervenant dans ces questions, qu'ils soient internes ou externes à la structure documentaire : qui sont-ils, quels sont leurs rôles, comment travaillent-ils ensemble ? Enfin, nous nous interrogerons sur la mise en place d'une culture de la maintenance en BU, en explorant plus précisément le rôle du cadre, et la place de cette question dans les formations.

Définition : la maintenance, ou « l'art de faire durer les choses⁹ »

La maintenance est un terme technique. Selon le service d'information règlementaire et technique Kheox, le terme inclut à la fois « l'entretien du

⁶ Par exemple, la BPI a organisé une journée d'étude « Accessibilité et handicap en bibliothèque : vers une organisation pérenne » le 23 novembre 2021.

⁷ Voir par exemple la contribution d'Hélène Valotteau dans l'ouvrage *Architecture et bibliothèque : 20 ans de constructions* (Presses de l'Enssib, Villeurbanne, 2012) : « Quelle place pour la couleur en bibliothèque ? ».

⁸ PÉRAT, Laurent, *L'Architecture des bibliothécaires Fonctions spécifiques d'un corps de métier dans le processus architectural*, Enssib, 2017.

⁹ DENIS, Jérôme, PONTILLE, David, *Le soin des choses - Politiques de la maintenance*, La Découverte, 2022.

patrimoine » et « sa mise à niveau régulière »¹⁰. De manière plus précise, la maintenance a comme objectif d' « assurer la continuité de service des équipements techniques » en garantissant le niveau de sécurité requis, de « préserver le bâti des dégradations » et d' « assurer la permanence des fonctions d'usage, de confort et de sécurité vis-à-vis de l'évolution des besoins et de la réglementation ». La définition de l'Afnor¹¹ englobe dans la maintenance l'ensemble « d'activités techniques, administratives et de management durant le cycle de vie d'un bien, destinées à le maintenir ou à le rétablir dans un état dans lequel il peut accomplir la fonction requise. » Nous verrons que la maintenance est fréquemment associée à d'autres termes, notamment « entretien », « immobilier » ou « logistique ».

Ces définitions donnent à voir le vaste sujet que représente la maintenance, qui concerne à la fois l'entretien du bâtiment et des espaces en vue d'un « bon état », et la garantie de la sécurité des dispositifs techniques et des lieux. Découlent de ce constat deux impératifs pour les structures ERP¹² :

- d'une part, avoir une attention pour les espaces, ce qui exige du temps ainsi que des moyens matériels. Cette partie de la maintenance correspond à la définition de l' « entretien » par l'Académie française (9^{ème} édition) : « soin de maintenir dans le même état », impliquant une perception et une relation particulières au bâti et aux choses ;
- d'autre part, disposer d'une excellente connaissance des normes et donc de personnel qualifié, que ce dernier soit rattaché à la structure documentaire, à l'université, ou à une entreprise extérieure.

Si l'industrie distingue trois à cinq types de maintenance, nous ne présenterons ici que les deux principaux : la maintenance corrective et la maintenance préventive. La première consiste à « apporter une solution à l'apparition d'une défaillance », la seconde à faire des « opérations de remplacement ou de réfection d'un élément avant qu'une défaillance ne se produise¹³ ». Il est intéressant de connaître ces deux approches pour mieux comprendre les stratégies immobilières pouvant être mises en place dans les universités, et qui sont en général une association de ces deux pratiques, qui ont des implications différentes (par exemple : la maintenance corrective est chère ; la maintenance préventive nécessite un important travail prévisionnel et de gestion).

Selon l'ESGBU, la maintenance est une fonction support : elle est comptabilisée sous le terme « immobilier » dans l'une des 17 familles d'activités-fonctions recensées : « Fonctions support : GRH / GFC (gestion de la formation et des compétences), immobilier, informatique » (entrée 15)¹⁴.

¹⁰ VAN HINTE, Laurent, SOCOTEC, « Gestion technique des bâtiments », *Entretien, Rénovation, Réhabilitation des Bâtiments*, Kheox, mis à jour en 2021, consulté entre mai 2022 et janvier 2023.

¹¹ Agence française de normalisation, « Maintenance industrielle – Fonction maintenance », NF X60-000, afnor éditions, 2016, 35p..

¹² Rappelons également ici un des fondamentaux de la question bâtiminaire à l'université et dans les structures documentaires : la notion d'ERP. Les établissements recevant du public sont « des bâtiments, locaux et enceintes dans lesquels des personnes extérieures sont admises ». Ils se divisent en plusieurs types et catégories selon la nature de l'accueil et leur capacité. Ainsi, les structures documentaires sont en premier lieu de type S et les universités de type R (Établissements d'enseignement), mais peuvent également être de type L (Salles de conférence), N (Restaurants) ou T (Salles d'exposition). Les différents types et catégories impliquent des règles différentes : c'est dans ce cadre réglementaire que s'inscrit une partie de la maintenance des structures documentaires. *Qu'est-ce qu'un établissement recevant du public ?*, entreprendre.service-public.fr, vérifié le 26/04/22, consulté le 14/01/23.

¹³ VAN HINTE, Laurent, SOCOTEC, *op. cit.*

¹⁴ Site de l'ESGBU : <https://esgbu.esr.gouv.fr>.

La place des fonctions support dans les BU a fait l'objet d'un mémoire d'étude DCB, réalisé par Clément Andrieux en 2022¹⁵ : il les définit comme « des activités logistiques qui secondent l'organisation dans la réalisation de ces missions ». Elles sont donc complémentaires du « cœur de métier ». Nous invitons le lecteur à se référer directement à ce document s'il recherche une étude générale sur les fonctions support en BU. Notre travail en constitue une prolongation, et surtout un approfondissement de la fonction support « maintenance » et de ses implications pour le personnel des structures documentaires universitaires.

Methodologie

L'objectif de ce mémoire est de fournir une analyse qualitative du rapport entre les agents des structures documentaires de l'ESR¹⁶ et la gestion d'une question bâtementaire, la maintenance, comprise dans une acception large : ce qui permet au bâtiment de bibliothèque de (bien) accomplir ses missions.

Ainsi, nous avons choisi de fonder notre travail sur un ensemble de textes règlementaires, de la rare littérature professionnelle traitant du sujet, et d'organigrammes de plusieurs structures documentaires.

Surtout, nous avons mené 19 entretiens semi-directifs entre le 13/09/2022 et le 27/01/2023, complétés par des échanges écrits. Les personnes rencontrées ont été choisies afin de nous permettre d'explorer un vaste panel de postes, de missions, et donc de points de vue sur l'enjeu étudié : directeurs de structures documentaires, responsables de bibliothèque, agents plus directement chargés des questions de maintenance, mais aussi directeurs du patrimoine, VP Patrimoine, personnels de l'Enssib et membres de l'IGESR. Ces entretiens ont été préférés à un questionnaire destiné à être plus largement diffusé, dont il aurait été ardu d'interpréter les réponses sans une connaissance minimale du contexte particulièrement complexe dans lequel évolue chaque structure documentaire.

L'absence de données quantitatives sur le sujet¹⁷ a conforté le choix d'une approche qualitative et nourrie de situations locales.

Ce travail s'intéressant aux implications des enjeux bâtementaires et de maintenance pour les agents, son périmètre inclue nécessairement des questions comme la construction de bibliothèque, ou la sécurité des biens (des collections notamment¹⁸) et des personnes. Si ces aspects seront abordés au cours de la réflexion, ils ne donneront pas lieu à un traitement poussé : l'objectif est de centrer l'étude sur les tâches « invisibles », qu'elles soient quotidiennes ou exceptionnelles, de terrain ou managériales, liées à la maintenance et à l'entretien des bâtiments de BU. Nous excluons également les questions de maintenance informatique.

¹⁵ ANDRIEUX, Clément, *Entre bureaucratie et agilité : Quelle place pour les fonctions support dans l'organisation des bibliothèques universitaires ?*, Enssib, 2022.

¹⁶ La majorité de ces structures ont des statuts de SCD : « En laissant de côté les BIU, il apparaît que le statut de service commun est en vigueur dans tous les établissements à l'exception des deux universités fusionnées de Bordeaux (direction de la documentation) et de Lorraine (direction de la documentation et de l'édition) (...). Plusieurs SCD sont d'ores et déjà dénommés « direction » (...) ou, dans un cas, « pôle Documentation », par parallélisme au sein des organigrammes des universités concernées. » *Ibid.*

¹⁷ Notamment l'impossibilité d'avoir des données précises pour chacune des différentes composantes de la famille d'activités-fonctions 15 de l'ESGBU, et donc de pouvoir estimer la proportion d'emplois consacrés à l'immobilier.

¹⁸ Concernant les questions de sécurité des biens et des personnes, nous renvoyons au mémoire DCB de Romane Coutanson : *Anticiper les situations d'urgence pour mieux sauvegarder : la protection des biens et des personnes en bibliothèque* (Enssib, 2020).

I. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA MAINTENANCE IMMOBILIERE A L'UNIVERSITE

I.1 LE ROLE DES UNIVERSITES DANS LA GESTION DE LEUR PATRIMOINE IMMOBILIER

En 2007, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités les dote de compétences élargies (RCE). Cette loi affecte directement les structures documentaires, qui bénéficiaient auparavant d'une relation directe avec le MESR : la loi LRU signe la fin des crédits fléchés. Comme l'analyse l'IGESR, « privées de leur spécificité, [les structures documentaires] ont été conduites à négocier leurs moyens avec la direction de leur établissement, ce qui a abouti à favoriser leur intégration dans la vie administrative et politique des universités.¹⁹ » Dans ce contexte, traiter de la gestion des bâtiments de bibliothèques implique de s'intéresser dans un premier temps à l'administration du patrimoine immobilier universitaire en général. Quelles sont les évolutions majeures ayant abouti à la situation actuelle, et à quels défis sont aujourd'hui confrontés les gestionnaires ?

I.1.1 Des universités affectataires responsables de l'entretien et la gestion des biens immobiliers

Dans son mémoire consacré à la loi LRU soutenu en 2010, Isabelle Gras rappelait ce qu'était la situation immobilière des universités avant 2007 : « Depuis la loi N°89-486 d'orientation sur l'éducation du 10 juillet 1989, les universités assument les responsabilités incombant au propriétaire des locaux alors que la quasi-totalité de ces derniers appartient à l'État.²⁰ » Les universités sont ainsi maître d'ouvrage en ce qui concerne les travaux de maintenance, et peuvent également se voir attribuer ce titre pour des travaux de construction. De fait, la loi LRU ne modifie pas ces dispositions, mais ouvre la voie à une véritable autonomie immobilière pour les universités : la dévolution²¹. Il s'agit d'un « transfert gratuit et en pleine propriété des biens appartenant à l'État et précédemment affectés ou mis à disposition des universités²² », réalisé selon une procédure particulière, sur demande de l'université, et conditionné par un haut niveau de compétences dans la gestion du patrimoine immobilier en interne. Seuls sept établissements ont choisi cette option depuis 2011 ; l'appel à manifestation d'intérêt lancé pour la troisième vague de dévolutions a recueilli les réponses de douze autres²³.

Toutefois, aujourd'hui, l'État reste dans la plupart des cas propriétaire des bâtiments, ce qui représente une surface colossale puisque « le parc universitaire

¹⁹ CAUDRON, Olivier, CLAUD, Joëlle, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités*, Inspection générale des bibliothèques, Paris, 2018.

²⁰ GRAS, Isabelle, *La loi LRU et les bibliothèques universitaires*, Esssib, 2010.

²¹ D'après Stéphane Amiard (entretien du 27/01/2023), la dévolution permet par exemple au président d'université d'avoir un poids politique accru dans sa ville, en particulier si celle-ci est de taille moyenne, notamment en pesant dans des décisions d'aménagement du territoire. Il devient aussi possible d'envisager des processus de valorisation d'espaces divers avec une vraie stratégie financière. En parallèle, la dévolution peut venir faire augmenter le nombre d'emplois nécessaires dans les universités, par exemple pour prendre en charge la maîtrise d'ouvrage et l'asset management.

²² PAOLI-GAGIN Vanina, *Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur l'optimisation de la gestion de l'immobilier universitaire à l'heure de la nécessaire transition écologique et du déploiement de l'enseignement à distance*, N°842, Sénat, Paris, septembre 2021.

²³ *Ibid.*

représente ainsi à lui seul près de 20% du patrimoine immobilier de l'État²⁴ ». Les universités, elles, prennent en charge « l'entretien et la gestion des biens immobiliers dont [elles] sont propriétaires ou qui sont mis à leur disposition par l'État ainsi que la valorisation immobilière de ces biens et les opérations immobilières d'aménagement des campus, hors cession des biens²⁵ ». Cette tâche constitue un enjeu majeur pour les universités, qui concluent des conventions d'utilisation avec l'État pour la gestion des bâtiments : en effet, l'immobilier constitue « le 2ème poste de dépense des universités, derrière la masse salariale.²⁶ »

Cette responsabilité implique d'une part un respect des normes, qu'il s'agisse de règles de sécurité²⁷ ou d'accessibilité. D'autre part, l'autonomie accrue a induit des changements au niveau du pilotage des universités, qu'elles aient opté pour la dévolution ou non, notamment en ce qui concerne la gestion des emplois. La Cour des Comptes se félicite ainsi qu'« une progression des effectifs consacrés à la fonction immobilière a pu être constatée dans les années suivant le vote de la LRU²⁸ ».

Concernant l'organisation interne, les missions de maintenance et d'entretien relèvent de la sphère des directions générales des services. Cependant, il y a autant d'organisations et de dénominations que d'universités²⁹. Ainsi, on retrouve à Aix-Marseille Université deux directions : la direction de l'exploitation du patrimoine immobilier et de la logistique, et la direction du développement du patrimoine immobilier³⁰. Ces sujets peuvent être rapprochés d'autres enjeux majeurs pour les universités : ainsi, l'Université de Bordeaux dispose d'un directeur général adjoint Patrimoine et environnement, supervisant la direction de l'immobilier ; à l'Université Clermont-Auvergne, on retrouve une direction du patrimoine immobilier et de l'énergie³¹. Il existe également fréquemment des services de prévention des risques ou des directions de la sécurité, dont nous verrons que leur action peut aussi être liée aux problématiques de maintenance et d'entretien.

Ces directions sont ensuite organisées en fonction du contexte de chaque université, par exemple avec une déclinaison de services. Ce niveau central est complété par du personnel géré de manière locale au niveau des UFR. C'est notamment le cas à l'Université de Lille, où une responsable de bibliothèque fait remarquer que les services techniques ne sont pas organisés de la même façon sur l'ensemble des sites, et que les relations avec eux, et donc le bon traitement des problématiques de maintenance, dépendent de la qualité de leur structuration³².

Pour la logistique, actuellement, il y a à la DPIL un chargé de mission qui gère le marché de nettoyage, mais derrière, je ne maîtrise pas la chaîne logistique (...). [Les services de la DPIL] ne comporte[nt] que des experts, et derrière

²⁴ PAOLI-GAGIN Vanina, *op. cit.*

²⁵ Article L2341-2, *Code général de la propriété des personnes publiques*, version en vigueur depuis le 01 janvier 2018.

²⁶ PAOLI-GAGIN Vanina, *op. cit.*

²⁷ Les règles de sécurité des ERP, ainsi que les textes de lois et références sont notamment recensés sur le site : <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31684>.

²⁸ COUR DES COMPTES, *L'immobilier universitaire : Du défi de la croissance à celui du transfert de propriété*, Cour des Comptes, Paris, octobre 2022.

²⁹ Nous pouvons ici mentionner le cas particulier de l'organisation francilienne, où se côtoient, en plus des différentes universités, trois acteurs majeurs. D'abord, « le rectorat via son service régional de l'immobilier joue un rôle majeur d'impulsion d'une stratégie constante depuis des années, visant à la modernisation et la rationalisation du parc immobilier ». Ensuite, l'EPAURIF, un « établissement spécialisé pour le développement d'opérations immobilières neuves ou en restructuration lourde », constitue « le bras armé de cette stratégie ». Enfin, la Chancellerie des universités de Paris « est le porteur financier de la dotation Campus Paris. [Elle] ne joue pas de rôle dans la stratégie immobilière, et ne gère de fait que les sites universitaires parisiens de la Sorbonne et de Sainte-Barbe. » COUR DES COMPTES, *op. cit.*

³⁰ Entretien avec Johann Berti (03/11/2022).

³¹ Organigrammes consultés sur le site des universités mentionnées le 23/01/2023.

³² Entretien avec Marie-Eugénie Thomas (13/09/2022).

c'est des fonctionnements extrêmement hétérogènes : rattachements à des composantes, ou d'autres endroits où c'est par pôle, ... ce qui engendre des difficultés d'organisation monstrueuses.³³

1.1.1.1 Les spécificités de l'immobilier universitaire

L'immobilier universitaire représente une surface massive. Il se caractérise principalement par des « spécificités fonctionnelles et géographiques³⁴ » : il se structure souvent, au sein des différentes universités, en plusieurs ensembles (sites ou campus) et les bâtiments sont affectés à des missions variées. Si près de « 80% des surfaces sont à usage d'enseignement », on retrouve aussi des bâtiments techniques, des bureaux ou encore des logements. Un ensemble qui ne peut donc se gérer à la manière « d'un parc immobilier classique ». Les bibliothèques sont catégorisées dans la rubrique « Bâtiments culturels », dont la surface représente 4% de la surface utile brute totale.

En plus de la diversité de fonctions des immeubles, le bâti universitaire se distingue également par la grande hétérogénéité de l'âge et de l'état des bâtiments. Un rapport de la Cour des Comptes sur « L'immobilier universitaire » paru le 11 octobre 2022 fait état de la situation³⁵ : « 60 % des surfaces sont estimées dans un état très satisfaisant ou satisfaisant mais plus du tiers, soit 34 %, sont jugées dans un état peu ou pas satisfaisant. De surcroît, 9 % des établissements recevant du public (ERP) sont concernés par un avis défavorable de la commission de sécurité locale ». Par exemple, à Nantes, le bâti est « dans un état mixte, [car il] a été principalement construit dans les années 60, avec donc une vétusté qui est liée à son âge.³⁶ » Une situation particulièrement alarmante, qui pousse la Cour des Comptes à se positionner en faveur d'une meilleure prise en compte de la maintenance dans les réflexions stratégiques, ainsi que du développement de nouveaux modes de financement et d'une sanctuarisation du budget d'entretien et de maintenance.

Il s'agit selon la Cour d'agir à deux niveaux : d'une part sur l'entretien quotidien, afin de garder les bâtiments en état, d'autre part sur des opérations majeures de rénovation, en lien avec les questions de performance énergétique. Si « le MESR estime à 7 Md€ le coût de réhabilitations du patrimoine universitaire », France Universités chiffre ces opérations aux alentours de 15 milliards.

Enfin, les directions du patrimoine sont aujourd'hui confrontées à la gestion des questions de sobriété énergétique et doivent adapter leurs stratégies en fonction de cet impératif.

La question énergétique est de plus en plus présente, c'est tant mieux, ça nous oblige. (...) On a une stratégie immobilière axée sur la réhabilitation (...), et qui vise à une meilleure utilisation des surfaces. C'est vertueux, car on interroge nos usages et on veut toujours les challenger. C'est à la racine qu'on peut agir sur la transition énergétique.³⁷

³³ Entretien avec un directeur du patrimoine.

³⁴ PAOLI-GAGIN Vanina, *op. cit.*

³⁵ COUR DES COMPTES, *L'immobilier universitaire : Du défi de la croissance à celui du transfert de propriété*, Cour des Comptes, Paris, octobre 2022.

³⁶ Entretien avec Soizic Huchet du Guermeur (25/01/2023).

³⁷ Entretien avec Soizic Huchet du Guermeur (25/01/2023).

1.1.1.2 Le financement de la maintenance

Les aspects budgétaires de la maintenance des bâtiments sont évidemment des enjeux majeurs. Du côté des dépenses, on retrouve des crédits de fonctionnement, ainsi que des crédits d'investissement. Un groupe de travail du MESR résumait ainsi en 2012 que « les dépenses de maintenance courante sont, au sens de la comptabilité publique, des coûts de fonctionnement par opposition aux dépenses d'investissement représentées par les budgets de gros entretien renouvellement (GER) » même si, « dans la pratique la distinction n'est jamais aussi tranchée.³⁸ » Le rapport entre ces deux types d'opérations dépend des établissements. Ainsi, « on peut choisir de prolonger la durée de vie des installations en augmentant les dépenses de maintenance courante mais souvent au détriment des rendements ou des performances desdites installations. »

L'étude des dépenses effectuées pour le GER illustre une situation particulièrement critique pour les universités. En effet, si la DIE recommande 30 euros par m² pour un bâtiment « en état correct » et 50 euros par m² pour un bâtiment « en fin de vie », l'étude de la Cour des Comptes³⁹ montre que les établissements consacrent au GER en moyenne 14,4 euros par m², avec 26% des universités dont les dépenses de GER sont inférieures à 5 euros par m².

Cet écart s'explique en partie par l'insuffisance des dotations dédiées⁴⁰. Ainsi, les crédits bâtimentaires sont apportés pour la plus grande partie par une part de la subvention pour charge de service public⁴¹ (827 millions d'euros en 2021, dont plus de la moitié consacrée à la prise en charge de la masse salariale).

Or, cette somme n'équivaut qu'à une prise en charge du GER à hauteur de 9 euros par m², ce qui est bien au-dessous des recommandations. En outre, nous pouvons émettre l'hypothèse que ces budgets sont parfois utilisés comme « variable d'ajustement⁴² » : en effet, les crédits versés au titre de la gestion immobilière sont intégrés à la SCSP sans être fléchés, et l'université est donc libre de les répartir, et ce dans un contexte fortement tendu budgétairement. Un directeur du patrimoine se fait l'écho de ces constats, et note que cela peut notamment s'avérer problématique pour le ménage⁴³. Un autre rappelle :

Le gros sujet, c'est le financement du GER, parce qu'on a des sous-dotations chroniques de l'État, donc on est sur des situations qui se creusent. (...) Le principe des universités c'est qu'on vit de la dotation de l'État. Et sur les investissements, on vit des CPER.⁴⁴

Ainsi, le bâti universitaire se caractérise par une forte hétérogénéité, nécessitant une expertise interne forte afin de satisfaire aux exigences de sécurité et de maintien en bon état. Le budget consacré à la maintenance subit de fortes pressions, notamment car les subventions étatiques ne correspondent pas aux seuils recommandés, et qu'il ne s'agit pas d'un budget sanctuarisé. Le maintien en bon état des bâtiments ne peut donc pas être garanti.

³⁸ LAINE, Antoine, PHILIPPE, Hervé, *Guide pour l'élaboration d'un programme d'exploitation-maintenance sur performances adapté aux Opérations campus*, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, Paris, 2012.

³⁹ COUR DES COMPTES, *op. cit.*

⁴⁰ Le Sénat rappelle que les « établissements publics d'enseignement supérieur disposent de crédits budgétaires spécifiques, portés par l'action 14 « Immobilier » du programme 150 « Formations supérieure et recherche universitaire » de la mission « Recherche et enseignement supérieur ». PAOLI-GAGIN Vanina, *op. cit.*

⁴¹ Cela constitue une « première brique » ; s'y ajoutent « une seconde brique « occupant/financement récurrent », dotée de 71,34 millions d'euros en 2021, », et « une dernière brique « propriétaire / financement projets » regroupe des crédits destinés au financement d'opérations immobilières ». *Ibid.*

⁴² *Ibid.*

⁴³ Entretien avec un directeur du patrimoine.

⁴⁴ Entretien avec un directeur du patrimoine.

I.1.2 Les défis de l'immobilier universitaire

Dans ce contexte, les agents responsables de l'immobilier universitaire sont confrontés à plusieurs défis, qui affectent également les structures documentaires.

I.1.2.1 Le manque de moyens

Le défi majeur, déjà partiellement évoqué précédemment, est le manque de moyens financiers permettant d'assurer de manière optimale les missions assignées.

D'une part, les crédits accordés sont insuffisants au vu des besoins. La tension se situe également au niveau des ressources humaines, avec de fortes difficultés de recrutement : la majorité des personnes interrogées pour ce mémoire ont évoqué les problématiques rencontrées par les directions du patrimoine de leur établissement, évoquant leurs « moyens limités⁴⁵ ». Si ce manque de personnel complique le traitement des problèmes courants, la situation est aggravée par le vieillissement des bâtiments, qui demande une attention croissante et entraîne des opérations plus nombreuses nécessitant une solide capacité de portage et de gestion. C'est ce dont témoignent plusieurs directeurs de structure documentaire et responsables de bibliothèque, dont l'un s'interroge : « Qu'est-ce qu'on est en mesure de demander ?⁴⁶ »

Les DPIL sont sous-dotées, (...) je pense que c'est le cas ailleurs, par rapport au gonflement du nombre d'opérations et au vieillissement des bâtiments tout simplement. Il y a une urgence à répondre à ce besoin, avec un vrai problème (...) de déficit en terme de concurrence sur les postes, c'est-à-dire qu'on recrute des gens en CDD avec des salaires à 1400 euros alors qu'ils ont plus de 2000 euros dans le privé. Donc ils ne viennent pas. Et ceux qui viennent, c'est ceux qui sortent de l'école, ils viennent et puis ils apprennent sur le tas, ils ont deux ans pour être formés et puis après ils partent. Donc il y a un vrai problème structurel de recrutement⁴⁷.

Ainsi, comme le résume le Sénat, les « nombreux opérateurs ne disposent pas d'équipes immobilières suffisamment étoffées pour répondre aux enjeux stratégiques d'un parc universitaire aussi étendu.⁴⁸ »

D'autre part, c'est la structure même du financement de la maintenance qui interroge. Les dépenses effectuées par les établissements sont insuffisantes pour conserver le bâti en état et, surtout, pour remettre à niveau les structures les moins satisfaisantes. De ce fait, une des stratégies de l'État comme des agents locaux est de « recourir à de grands rendez-vous (contrats de plan État-régions) ou des opérations ponctuelles (Plan Campus, France Relance)⁴⁹. » Toutefois, le Sénat estime que « ces financements ponctuels demeurent (...) insuffisants pour enrayer la dégradation du parc immobilier (...); le besoin global d'investissement dans l'immobilier universitaire [étant] en effet estimé actuellement à environ 7 milliards d'euros ». En outre, la logique

⁴⁵ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

⁴⁶ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

⁴⁷ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

⁴⁸ PAOLI-GAGIN Vanina, *op. cit.*

⁴⁹ *Ibid.*

de tels dispositifs *exceptionnels* portant sur des *projets* n'est pas adapté à la nature de la maintenance, qui est essentiellement une action *quotidienne* structurée sur le *long-terme*.

Il y a des moyens pour construire, [notamment car les projets de construction sont liés à des enjeux de visibilité, *ndlr*] mais c'est plus difficile pour l'entretien. Le financement est plus chroniquement défaillant. (...) C'est plus facile de trouver des financements pour un projet immobilier nouveau, même s'il prend une décennie, que de trouver des moyens pour un entretien régulier, même si ce sont des moyens moins importants ... parce qu'on n'est pas sur le même type de financement.⁵⁰

La logique d'appel à projet ou de financement massif exceptionnel ne permet pas d'instituer des logiques de pilotage prévisionnel adaptées, et engendre en outre de forts besoins en ressources humaines pour le portage des opérations⁵¹, alors que les services sont fortement contraints.

Les demandes de l'État peuvent également être perçues comme des « injonctions contradictoires⁵² », notamment en matière de sobriété et d'accessibilité, car les universités n'ont pas les moyens de s'y conformer.

1.1.2.2 La complexité croissante des techniques

Selon Adrien Chartier, adjoint à la DPIL de l'Université Bordeaux-Montaigne⁵³, le principal défi pour les services universitaires gestionnaires de la maintenance est aujourd'hui la complexité croissante des systèmes et des technologies⁵⁴.

D'une part, la gestion courante des installations actuelles demande une véritable expertise dont ne disposent pas systématiquement les équipes. La Cour des Comptes relève que « 21 universités ont déclaré (...) ne pas disposer de logiciel de gestion des locaux contre 35 en disposant », et que, même si la connaissance de l'état des bâtiments a fortement progressé (les universités ne connaissaient l'état que de 61% de leur patrimoine en 2016 contre 94% en 2021), elle doit encore être approfondie⁵⁵.

D'autre part, il y a eu ces dernières années un « gap technologique » qui a « démultiplié les organes complexes »⁵⁶. Or, maîtriser la technicité de plus en plus présente dans les bâtiments exige une appropriation par les agents, ce qui représente une charge de travail considérable, dans un contexte en tension où les embauches sont rares voire inexistantes. Adrien Chartier compare la situation de la maintenance au monde automobile : si dans les années 1960 un propriétaire d'une 2CV pouvait acquérir les compétences pour la réparer seul, cela ne serait plus envisageable avec une voiture actuelle. De la même manière, pour aérer les bâtiments, la solution aujourd'hui n'est plus d'ouvrir la fenêtre. Marie-Hélène Bisbrouck soulignait déjà en 2014 les problèmes entraînés par « la très grande complexité d'exploitation de bâtiments de plus en plus techniques : trop peu de personnels qualifiés pour effectuer

⁵⁰ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

⁵¹ Le Sénat ajoute que les plans de ce type « profite[nt] essentiellement aux universités les plus agiles ou à celles qui sont déjà fortement mobilisées sur le sujet. » PAOLI-GAGIN Vanina, *op. cit.* Selon un directeur du patrimoine, « il y a des disparités en termes d'investissement et de projets qui sont assez criantes. »

⁵² Entretien avec un directeur du patrimoine. Au final, les structures documentaires sont « tributaires » des subventions.

⁵³ Entretien mené le 25/11/2023.

⁵⁴ Un lexique non-exhaustif des organes techniques des bâtiments laisse percevoir la complexité de leur gestion : il existe ainsi des GTC (gestion technique centralisée) ou des GTB (gestion technique du bâtiment) pour piloter les bâtiments et leurs équipements, incluant la CVC (chauffage, ventilation, climatisation), les outils de sécurisation du bâtiment comme le SSI (Système de sécurité incendie), ...

⁵⁵ PAOLI-GAGIN Vanina, *op. cit.*

⁵⁶ Entretien avec Adrien Chartier (25/11/2023).

les réglages techniques de ventilation, de chauffage, (...) d'où des installations qui se dégradent rapidement et de réels malaises ressentis par le public comme par le personnel.⁵⁷ » Grégory Miura, directeur du SCD de l'Université Bordeaux-Montaigne, revient sur la nécessité de s'adapter à de nouvelles installations complexes :

Maintenant dans tous les magasins on a des climatiseurs. C'est des appareils qui fonctionnent comme des ordinateurs avec des cartes mémoire, des câbles partout, plein de voyants, ... il va falloir apprendre à vivre avec parce qu'on va être en première ligne pour assurer le suivi et la maintenance des appareils branchés en continu dans les différentes bibliothèques.⁵⁸

1.1.2.3 Les opportunités

En parallèle de la gestion de ces différentes problématiques, les directions de l'immobilier universitaire peuvent décider de se positionner vis-à-vis de plusieurs nouveaux dispositifs.

La dévolution, notamment, constitue une perspective majeure dans la prise en charge de la maintenance universitaire. Selon Johann Berti⁵⁹, directeur du SCD d'AMU (propriétaire de son patrimoine immobilier depuis 2019), il y a aujourd'hui une véritable tendance à la professionnalisation des directions support en lien avec la dévolution du patrimoine : les dotations en personnel et en budget des services concernés ont augmenté, et il y a une montée en compétences des agents. Le paysage universitaire est donc en évolution, et on peut émettre l'hypothèse que les services universitaires, y compris les structures documentaires, seront à l'avenir mieux épaulés sur ces sujets.

Ensuite, les rapports du Sénat et de la Cour des Comptes soulignent l'importance d'améliorer la connaissance experte du bâti, ainsi que de garantir la présence des questions de maintenance au niveau de la gouvernance. Une bonne pratique, que l'on retrouve dans un nombre important d'universités, est de nommer un VP Patrimoine, en charge des questions de pilotage et d'accompagnement des directions de l'immobilier. Il est aussi recommandé de s'appuyer sur des documents cadre, comme le SPSI, obligatoire depuis 2009, qui vise à objectiver le pilotage pluriannuel de ces questions. Il existe également la possibilité de développer des schémas directeurs de l'immobilier, déclinables par site ou par métier⁶⁰.

Enfin de nouveaux types de financement peuvent être utilisés pour prendre en charge les dépenses de maintenance et d'entretien. Par le passé, le partenariat public-privé, une forme de marché de partenariat, avait été particulièrement mis en valeur au moment de l'opération Plan Campus (2008). Aujourd'hui, on peut citer le dispositif de l'*intracting*, présenté comme innovant et vertueux. Porté par la Banque des Territoires, il vise à « contribuer à la réalisation de travaux de rénovation énergétique des bâtiments publics via des avances remboursables.⁶¹»

⁵⁷ BISBROUCK, Marie-Françoise, *L'évaluation des bâtiments des bibliothèques universitaires françaises*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2014.

⁵⁸ Entretien avec Grégory Miura (20/09/2022).

⁵⁹ Entretien (03/11/2022).

⁶⁰ Entretien avec Soizic Huchet du Guermeur (25/01/2023).

⁶¹ Les économies réalisées servent au remboursement du crédit. Site de la Banque des Territoires : <https://www.banquedesterritoires.fr/investissement-dans-la-renovation-des-batiments-dispositif-intracting>, consulté le 23/01/2023. Ce dispositif n'est cependant possible que pour des projets inférieurs à 100 000 euros. Malgré cette limite, il a déjà été utilisé notamment par l'Université d'Angers.

Les DPIL ou apparentées sont les organes chargés des questions de maintenance à l'université. Si elles doivent composer avec des moyens humains et financiers restreints, elles gèrent néanmoins de larges et divers ensembles, rendus de plus en plus complexes par les nouvelles techniques.

C'est dans cet environnement qu'évoluent les structures documentaires, et c'est à ce contexte que les professionnels doivent adapter leurs actions et décisions liées à la maintenance du bâtiment dont ils sont responsables, en faisant face aux mêmes défis que les services gestionnaires.

I.2 LA BU DANS SON ENVIRONNEMENT

Les structures documentaires sont, depuis la loi LRU, des services « comme les autres ». Leur intégration à l'organisation administrative de l'université détermine en partie les échanges auxquels donnent lieu les problématiques de maintenance. En outre, il convient de revenir sur les spécificités des bâtiments de bibliothèques, du point de vue de ceux qui y travaillent (qui les « habitent ») comme du point de vue des gestionnaires du patrimoine.

I.2.1 Considérations sur la place des services documentaires et des services support au sein des organisations

L'étude de différents organigrammes de structures documentaires, ainsi qu'un rapport de l'IGESR paru en 2018 et portant sur « le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités » permettent de mieux comprendre l'importance stratégique du positionnement de la structure au sein de l'université, ainsi que d'appréhender le fonctionnement des services support, en particulier de la maintenance.

Selon le travail mené par Clément Andrieux, on observe que « le positionnement de la direction du service de documentation au sein des établissements de l'ESR, oscillant entre la sphère de la présidence et la sphère de la DGS, est ambigu et stratégique.⁶² » En effet, cette position, relativement à celle d'autres services dialoguant avec les bibliothèques, va « conditionner la nature du dialogue entre services⁶³ » : Clément Pieyre, directeur de la bibliothèque Diderot de Lyon, souligne la position particulière de sa structure, rattachée directement au président de l'ENS alors que la direction du patrimoine est considérée comme un service support et donc rattachée à la DGS. De manière pratique, cela se traduit par des échanges fréquents avec le DGS, « avec qui il faut parler régulièrement, y compris de sujets bâtimentaires, car c'est lui qui va arbitrer ».

Dans les établissements étudiés par l'IGESR, près de 40% des structures documentaires sont rattachées au DGS, contre 30% au président. L'inspection précise que « travailler sous la direction du DGS permet au directeur du service documentaire : de mieux inscrire son service dans la stratégie de l'université ; d'être davantage impliqué dans les projets et ainsi de mieux asseoir la place du service documentaire.⁶⁴ »

⁶² ANDRIEUX, Clément, *op. cit.*

⁶³ Entretien avec Clément Pieyre (27/10/2022).

⁶⁴ CAUDRON, Olivier, CLAUD, Joëlle, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités*, Inspection générale des bibliothèques, Paris, 2018.

Quel que soit le rattachement choisi, il s'agit de se rappeler que les structures documentaires sont fréquemment amenées à interagir et à travailler avec les directions support des universités, et ce dans plusieurs domaines.

Au niveau des bibliothèques, Clément Andrieux estime qu'il existe deux types de configurations d'organisation des fonctions support :

- dans un cas, « le service documentaire détient en interne, sous sa hiérarchie directe, ses propres fonctions, personnels, compétences et qualifications support » ;
- dans l'autre, « le domaine support échappe au patronage hiérarchique direct de la bibliothèque ou du service documentaire. Totalement ou partiellement soustraites aux services opérationnels de l'établissement, les fonctions administratives et logistiques sont affectées et déployées dans des entités dédiées et spécialisées : les services centraux de l'établissement.⁶⁵ »

Le choix de l'une ou de l'autre configuration va dépendre de facteurs historiques, géographiques, ou encore budgétaires. Ainsi, la deuxième solution correspond à une volonté de rationalisation dans un objectif d'efficience, qui peut aussi être à l'œuvre au sein même du service des bibliothèques. A l'Université Bordeaux Montaigne, le SCD comptait ainsi treize sites qui seront rassemblés en quatre bibliothèques à l'issue des travaux Plan Campus. Parallèlement, et de manière historique, cette université se caractérise par « une logique de fonctionnement très intégré⁶⁶ » :

C'est une stratégie qu'on a eue il y a très longtemps. On travaille avec une très grande proximité avec les directions et services compétents des différents domaines, c'est-à-dire que je ne gère pas en autonomie la communication du service, je n'ai pas d'équipe patrimoine dédiée, ... il y a une véritable répartition du travail pilotée par la direction du patrimoine et de la logistique. (...) Ce qui nous caractérise, c'est cette logique de très grande intégration à la vie de l'établissement à tous points de vue.

La logique de la gestion du service support « maintenance » semble ici être la même que celle qui peut s'appliquer à la communication, ou à l'informatique, deux autres fonctions support nécessaires aux structures documentaires.

Le regroupement de ces fonctions dans un même service central commun à toute l'université peut aussi se justifier par la volonté de développer une véritable expertise. François Michaud, directeur de la BSG, résume ainsi le discours porté par la gouvernance de l'Université Sorbonne Nouvelle : « Il faut professionnaliser les fonctions support de l'université et de la bibliothèque⁶⁷ ». Le but est de rassembler les services logistique, communication et informatique des bibliothèques au niveau central.

Si des bouleversements internes aux services documentaires ont effectivement lieu, Clément Andrieux notait toutefois que « de 2013 à 2020, l'affectation (en % du total des ETPT) des fonctions et des activités des personnels des bibliothèques de l'ESR est stable. (...) La centralisation et le développement des approches gestionnaires au sein des établissements de l'ESR n'ont pas eu d'impact significatif sur le déploiement et le traitement des fonctions support dans les bibliothèques. »

⁶⁵ ANDRIEUX, Clément, *op. cit.*

⁶⁶ Entretien avec Grégory Miura (20/09/2022).

⁶⁷ Entretien avec François Michaud (17/01/2023).

Et, sur le sujet de la maintenance en particulier, « les centralisations et fusions universitaires ne semblent pas avoir affecté outre-mesure l'emploi support (activité 15) au sein des services documentaires.⁶⁸ » Les données ESGBU ne permettant malheureusement pas d'entrer plus en détail dans l'affectation des emplois aux différentes tâches comprises dans la catégorie 15, nous ne pouvons pas étudier précisément l'évolution des ETPT consacrés aux questions immobilières.

Concernant les budgets, ce sont majoritairement les directions du patrimoine qui sont à la manœuvre, avec des opérations portées de manière centralisée⁶⁹. Les bibliothèques ont en charge le mobilier et les petites opérations de « jouvence », même si certaines ont une plus grande autonomie budgétaire et sont donc tenues de s'engager davantage⁷⁰. Cette gestion a des implications pratiques : elle exige notamment que la structure documentaire fasse remonter ses besoins à la direction du patrimoine et que celle-ci les intègre à son plan de charge.

Les rapports entre services support des structures documentaires et directions support apparaissent donc comme un sujet majeur pour la maintenance. Il s'agira d'étudier les différentes modalités d'organisation et de traitement de ces enjeux dans les équipes des bibliothèques, ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs.

Si la rationalisation des fonctions support semble au moins en partie nécessaire, dans un objectif de bon emploi des deniers publics, l'effet de ce fonctionnement intégré sur la gestion de la maintenance dans les bâtiments de bibliothèques, et sur les missions que doivent assurer les agents, doit être pris en compte.

I.2.2 Le bâtiment de bibliothèque est-il un bâtiment comme les autres ?

Les structures documentaires se trouvent confrontées à diverses situations de maintenance plus ou moins lourdes et urgentes. Mais ces problématiques sont-elles spécifiquement liées au bâtiment de bibliothèque, ou bien le bâti documentaire n'est-il qu'un bâti « comme les autres » dont la gestion s'ajoute simplement aux locaux d'enseignement ?

Il convient d'abord de souligner le fait qu'il n'existe pas un seul type de bâtiment de bibliothèque. Comme les autres locaux universitaires, les bâtiments utilisés par les structures documentaires ont été construits à des époques différentes, dans des matériaux différents, selon des tendances et des objectifs différents. Certains d'entre eux, comme celui de la BSG, sont même protégés au titre des monuments historiques, ce qui induit des problématiques spécifiques⁷¹.

On peut toutefois distinguer deux grands types de bibliothèques : celles qui sont intégrées à un ensemble bâtiminaire, et celles qui disposent d'un bâtiment

⁶⁸ Andrieux. Nous rappelons ici l'intitulé de la catégorie 15 : « Fonctions support : GRH / GFC (gestion de la formation et des compétences), immobilier, informatique ».

⁶⁹ Par exemple, à Nantes, « la totalité des dépenses bâtiminaires, (...) de travaux, (...) sont pilotées par la DPIL. (...) Les petites opérations, ça va être un peu de relamping, un peu de faux-plafonds, un petit coup de peinture (...), ça se fait sur le budget BU, enfin, sur le budget service parce que c'est ouvert à tous les services. (...) Après on va avoir les volets mobilier qui eux sont généralement intégralement sur le budget SCD. » Entretien avec Yann Marchand (20/09/2022).

⁷⁰ Ainsi, à Strasbourg, les bâtiments autonomes reçoivent « une dotation de l'Université, une dotation locative de 2 euros par m², 1 euro pour la bibliothèque et 1 euro pour le reste (...) donc on est plus à la manœuvre, même si on dépend de la direction du patrimoine immobilier. Par exemple, s'il y a un souci de chauffage, on n'a pas la main. » Entretien avec Marion Bernard-Schweitzer (23/01/2023).

⁷¹ Sur ces questions, voir le mémoire DCB d'ETIENVRE, Héloïse, *La question du patrimoine architectural en bibliothèque : le cas des bibliothèques protégées au titre des monuments historiques*, Enssib, 2020.

autonome. La situation des premières induit souvent de fortes relations, voire une « dépendance⁷² », avec les services techniques des UFR gestionnaires du bâtiment. Quant aux secondes, elles peuvent donner lieu à plusieurs modèles de gestion bâimentaire, notamment à une gestion plus autonome grâce à des agents internes ayant une compétence appropriée. Ainsi, avant la fusion de l'Université de Lille, les sites autonomes pouvaient « avoir des agents qui étaient prévus pour l'entretien du bâtiment. [XX] clairement, c'est quelqu'un qui à la base était dédié LILLIAD.⁷³ »

Parmi les constructions les plus récentes, on trouve encore un autre type de bâtiment, proche de la première catégorie, où la bibliothèque est intégrée à un ensemble type « learning center » ou « maison de l'étudiant » regroupant une multitude de services universitaires. C'est le cas par exemple du campus Fonderie de l'UHA ou du Studium de l'Université de Strasbourg. Pour ce dernier, « au départ c'était un projet (...) mené par la direction des bibliothèques, donc on devait être gestionnaires du bâtiment », mais un arbitrage à l'ouverture en 2018, accorde la gestion à la Direction des Affaires Logistiques Intérieures⁷⁴.

Ajoutons que la perception des enjeux bâimentaires au niveau d'une direction de SCD n'est pas la même selon s'il s'agit d'un réseau composé de quelques grandes bibliothèques (4 bibliothèques au SCD de Lille, dont 2 autonomes ; 2 bibliothèques au service des bibliothèques d'Angers) ou d'un « archipel documentaire⁷⁵ » (25 bibliothèques à l'Université de Lorraine, 18 à la BSU). Les interlocuteurs et les responsabilités varieront également. Ainsi, sur des sites très éclatés, la gestion peut se faire selon une logique géographique, comme à l'Université de Strasbourg :

Le lien se fait plus par bâtiment que par le réseau des bibliothèques, parce qu'il y en a 21 ... la question de la maintenance, elle est prise en charge par la composante⁷⁶.

Selon les gestionnaires de bâtiments interrogés, « il n'y a pas de spécificité des bibliothèques par rapport aux autres bâtiments, même s'il n'y a pas le même usage⁷⁷ ». Par exemple, à la BSU, les vérifications périodiques sont gérées au niveau universitaire et réalisées sur tous les bâtiments, y compris les bibliothèques, selon les mêmes procédures et calendriers⁷⁸. Du point de vue bâimentaire, les structures documentaires sont donc avant tout des espaces recevant du public et devant respecter certaines normes de sécurité et d'accessibilité.

Sur la maintenance classique, RAS, on est sur un ERP classique. La spécificité en université, c'est qu'on est sur des gros ERP donc on est rompus à ces sujets-là. (...) On n'est pas inquiet par rapport à ça, même s'il y a des sujets techniques, comme l'hygrométrie, qu'on a du mal à maîtriser.⁷⁹

Si quelques particularités existent, comme l'importance des conditions d'accueil du public, ou une plus grande autonomie dans l'ouverture et la fermeture des bâtiments, elles ne modifient pas fondamentalement le traitement de ces entités

⁷² Terme employé par plusieurs personnes interrogées, dont un responsable de bibliothèque.

⁷³ Entretien avec Marie-Eugénie Thomas (13/09/2022).

⁷⁴ Entretien avec Marion Bernard-Schweitzer (23/01/2023).

⁷⁵ Entretien avec Yann Marchand (20/09/2022).

⁷⁶ Entretien avec Marion Bernard-Schweitzer (23/01/2023).

⁷⁷ Entretien avec Adrien Chartier (25/11/2022).

⁷⁸ Entretien avec François Michaud (17/01/2023).

⁷⁹ Entretien avec Soizic Huchet du Guermeur (25/01/2023). Selon Thierry Calma (19/10/2022), « Il n'y a pas de spécificité, c'est un peu comme du tertiaire, il n'y a pas forcément de différence avec d'autres services... ».

par les directions du patrimoine. Les bâtiments sont d'ailleurs de plus en plus uniformes dans leur fonctionnement, notamment avec la présence d'organes techniques⁸⁰.

Pourtant, il est également possible de souligner des singularités propres aux bâtiments de bibliothèque, et ayant une incidence sur leur prise en charge.

D'une part, les bibliothèques disposent d'espaces de conservation de documents devant garantir des conditions strictes, notamment concernant la température et l'humidité : « la fonction « conservation, mise à disposition et gestion de la documentation » autour des espaces de stockage (...) exige une logistique sans défaillance, des installations techniques qui ne risquent pas de détériorer les supports des documents⁸¹ ». C'est une situation devant être conscientisée par tous les acteurs chargés de la maintenance :

C'est des réunions où il y a trois-quarts des sujets qui ne te concernent pas mais même temps quand tu n'y es pas, quelquefois tu loupes l'information importante qui te concerne, ou alors on ne prend pas les bonnes décisions. Quand on dit « Le circuit de CTA, est-ce qu'on ne peut pas l'arrêter en été ? », tu es là pour rappeler que non, parce que votre CTA elle est reliée aux magasins, et qu'il ne faut surtout pas l'arrêter.⁸²

En dehors de ces conditions, dont on peut estimer qu'elles ne sont pas propres aux bibliothèques et peuvent se retrouver notamment dans certains laboratoires de recherche, il est possible de répertorier trois autres spécificités des bâtiments de bibliothèques, liées à leurs autres missions.

D'abord, une *forte utilisation des locaux* liée à un taux de fréquentation important. Les étudiants fréquentent massivement les bibliothèques, ce qui engendre des dégradations parfois plus rapides que dans des lieux moins usités⁸³. L'usage entraînant l'usure, il est par exemple jugé nécessaire dans nombre de bibliothèques de prévoir plusieurs interventions des services de ménage dans la journée : au Studium, « il y a trois passages ménage dans la journée : un le matin à 5 heures, et deux ensuite pendant la journée, car le bâtiment est très fréquenté.⁸⁴ » L'utilisation de la bibliothèque est également accentuée par son fort taux d'ouverture : en janvier 2019, 96 bibliothèques étaient labellisées NoctamBU+ et donc ouvertes au moins 63 heures hebdomadaires sur 245 jours dans l'année⁸⁵. En outre, la fréquentation a des conséquences organisationnelles faisant que, de manière pratique, la bibliothèque est un objet moins disponible donc plus complexe à maintenir :

La spécificité est qu'elle est plus ouverte, et de ce fait elle s'use davantage. Elle est plus ouverte, aussi, donc c'est plus compliqué d'organiser des travaux

⁸⁰ « La part des locaux techniques qui est englobée sous le terme générique de « circulations » est de plus en plus importante dans les nouveaux bâtiments, ceux-ci étant de plus en plus techniques (ventilation, chauffage, gestion centralisée des bâtiments, contrôle d'accès, sécurité des biens et des personnes, etc.). » BISBROUCK, Marie-Françoise, *L'évaluation des bâtiments des bibliothèques universitaires françaises*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2014.

⁸¹ LAINE, Antoine, PHILIPPE, Hervé, *op. cit.*

⁸² Entretien avec un responsable de bibliothèque.

⁸³ A l'Université de Lorraine, la direction de la logistique sollicite d'ailleurs fréquemment les bibliothèques pour être « cobaye » de tests, car il s'agit du service brassant le plus grand nombre d'usagers. Entretien avec Sylvie Deville et Valérie Mallet (24/10/2022).

⁸⁴ Entretien avec Marion Bernard-Schweitzer (23/01/2023).

⁸⁵ Communication du MESR, publiée le 29/07/2021, consultée le 25/01/2023. Disponible sur : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/ameliorer-l-accueil-en-bibliotheques-universitaires-le-plan-bibliotheques-ouvertes-46377>.

de maintenance. Vous ne pouvez pas venir le mardi à 11h (...) avec des choses qui font du bruit, et qui peuvent être dangereuses pour les étudiants.⁸⁶

Ensuite, une *forte attention portée à l'état général des lieux* en vue d'offrir le meilleur service d'accueil. A la différence des salles d'enseignements, les BU doivent, selon l'IGESR, « être à la fois des lieux de documentation, des lieux de travail et des lieux de vie.⁸⁷ » Ainsi, si une université peut « accepter certaines faiblesses ou certaines vulnérabilités sur des équipements de confort dont la défaillance n'est pas stratégique (comme un climatiseur ou un ascenseur dans une zone de bureau, par exemple)⁸⁸ », on peut estimer que le seuil critique⁸⁹ ne se situera pas au même niveau pour une bibliothèque, y compris du point de vue DPIL :

Pour nous, le SCD c'est un client classique mais avec une forte balance vie étudiante. Donc il y a quand même des petits sujets d'ouverture, il faut qu'il y ait des rapidités d'intervention, ... On est quand même en vigilance plus plus, surtout les semaines précédant les examens. Il y a d'énormes attentes des étudiants. (...) On reste en alerte, mais c'est pas des alertes techniques, c'est des alertes fonctionnelles : l'activité ne peut pas s'arrêter.⁹⁰

Enfin, une *forte appropriation des lieux* de la part des agents. Avant même l'utilisation réelle de l'espace bibliothèque, la dimension politique que revêtent beaucoup de bâtiments au moment de leur construction⁹¹ est une forme d'appropriation et de personnalisation dont ne bénéficient pas forcément d'autres services universitaires. Durant la phase d'exploitation, la bibliothèque est le lieu de travail quotidien des agents, aussi bien du côté des espaces internes que du côté des espaces publics. Ces derniers sont également investis, à l'inverse d'amphithéâtres qui constituent davantage des lieux de passage. Les agents peuvent donc être particulièrement soucieux des lieux qu'ils proposent, ce qui engendre des contacts fréquents avec les services immobiliers et logistiques.

Il y a une équipe qui est très investie, donc elle est très attachée à la qualité du cadre de travail et, comme beaucoup, il y a des collègues qui sont très anciens dans le service, du coup qui ont une très bonne connaissance des locaux, des bâtiments et de leur installation (...). Donc je dirais qu'il y a des collègues, [non seulement c'est normal de s'occuper des locaux, *ndlr*], mais alors ils seraient incapables de pas porter un jugement, de pas être vigilant sur les installations.⁹²

C'est une faculté surtout de lettres, donc il y a peu de typologies différentes : des bureaux, des salles de cours, et les bibliothèques. La majorité des mètres carrés sont des salles d'enseignement, mais personne ne se les approprie, donc la relation prégnante se fait avec le SCD.⁹³

⁸⁶ Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

⁸⁷ Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

⁸⁸ LAINE, Antoine, PHILIPPE, Hervé, *op. cit.*

⁸⁹ Le seuil critique correspond aux « seuils de défauts de fonctionnement au-delà desquels la situation de l'exploitation du site devient susceptible de générer des préjudices difficiles à surmonter. » LAINE, Antoine, PHILIPPE, Hervé, *op. cit.*

⁹⁰ Entretien avec Soizic Huchet du Guermeur (25/01/2023).

⁹¹ Le geste architectural par exemple, ou le fait qu'il s'agit d'une opération de large envergure permettant une communication importante et l'obtention de moyens pour l'université. Selon un directeur de structure documentaire, « la dynamique de LILLIAD ça a été ça, très clairement (...). Ils ont réussi leur repositionnement, c'est une évidence, avec derrière des moyens RH, des moyens financiers qui ont suivi. Le bâtiment, fondamentalement, il sert aussi à ça. »

⁹² Entretien avec un directeur de structure documentaire.

⁹³ Entretien avec un directeur du patrimoine.

Si les bâtiments de bibliothèque ne diffèrent que peu ou pas des autres bâtiments universitaires au niveau technique, l'investissement dont ils sont l'objet, de la part des étudiants comme des professionnels, fait apparaître le besoin d'une organisation efficace de la prise en charge de la maintenance et de l'entretien, et souligne l'importance du lien entre structure documentaire et services du patrimoine.

I.3 LES DIFFERENTS TEMPS DE LA MAINTENANCE EN BU

L'expression « maintenance en BU » recouvre des réalités différentes pour les professionnels : la maintenance est à la fois une action de long-terme avec la gestion de chantiers, mais aussi de court-terme, voire d'urgence lorsqu'il s'agit de gérer des sinistres. Enfin, elle doit s'adapter aux usages réels des lieux, dont les agents sont particulièrement conscients, et aux normes existantes, voire futures. Dresser une typologie par temporalité permet de revenir sur quelques situations auxquelles les bibliothèques sont confrontées.

I.3.1 Les chantiers

Les chantiers dont il est question ici concernent les projets compris dans les investissements pluriannuels, financés via les CPER ou des dispositifs ponctuels (France Relance, Plan Campus). Ils s'inscrivent nécessairement dans le long-terme et font participer des acteurs variés comme un service de maîtrise d'œuvre, un architecte, un coordinateur SPS chargé des actions de prévention et de sécurité, un pilote OPC gérant la globalité des travaux, ...

Pour les grosses opérations, il y a toujours un conducteur d'opérations qui est désigné et qui va être finalement notre interlocuteur unique côté université, puisque l'université est toujours la maîtrise d'œuvre sur ces chantiers-là. C'est ce conducteur d'opérations qui va être à la manœuvre avec l'architecte, avec les bureaux de contrôle, avec les entreprises.⁹⁴

En bibliothèque, ces chantiers peuvent par exemple répondre à des besoins de rénovation ou de modernisation, notamment en lien avec la rénovation énergétique. Or, ils ont nécessairement un écho majeur sur la vie du service, d'autant plus s'ils se déroulent en site occupé. Les agents de bibliothèque sont donc impliqués de fait donc un chantier qui concerne leur lieu de travail et qui implique souvent des réorganisations des lieux voire des missions, en particulier pour les responsables de bibliothèque ou les directeurs qui peuvent ou doivent notamment être présents durant les réunions de chantier et assurer un suivi des opérations, en lien avec l'organisation du service.

Alors là on peut en parler très concrètement, parce qu'on a des travaux en cours : on a la rénovation d'une bibliothèque, 6000m², qui est en cours de rénovation en site occupé. Donc on voit bien quelles peuvent être les contraintes de la chose : 4 tranches, 4 phases de 6 mois, et on tourne avec un petit déménagement de 400 000 bouquins tous les 6 mois.⁹⁵

⁹⁴ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

⁹⁵ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

En plus d'un chantier en site occupé avec une continuité d'activité un peu complexe, on est en cours de réorganisation, ce qui fait que le service subit depuis deux ans une forme de pression et de tension assez soutenue. (...) Notre quotidien depuis 2 ans c'est la gestion du chantier, (...) la vigilance, l'alerte et une partie des préconisations et des relations avec les entreprises sur le terrain. C'est-à-dire qu'on exerce nous-même la surveillance de certains locaux en travaux quand c'est des locaux de bibliothèque, on participe aux vérifications, on fait les alertes qui ont à voir avec les pannes, les sécurités, les problèmes de vie du chantier. (...) La vie de chantier, ça comprend la sécurité, les circulations, les éléments de calendrier, (...) ce qui implique un gestion quasi quotidienne des activités.⁹⁶

On retrouve également des enjeux de maintenance lors de phases de construction car la description de la maintenance future est partie intégrante de la programmation, et mérite l'attention des chargés de projet et directeurs de structures documentaires : il s'agit d'un élément de choix essentiel. En effet, il y a des dispositifs techniques qui déterminent par eux-mêmes le coût de la maintenance : choisir un dispositif occultant mécanique ou commandé de façon digitale n'a pas le même coût de maintenance⁹⁷.

Enfin, il faut souligner que les chantiers constituent une partie seulement des projets de rénovation ou de construction, qui s'étendent sur plusieurs années : ils sont suivis d'une période de garantie. Il s'agit d'une phase délicate qui doit surtout permettre de relever d'éventuels défauts ou malfaçons, exigeant la réintervention des entreprises concernées. On retrouve notamment la garantie de parfait achèvement, durant un an à partir de la réception du bâtiment, la garantie de bon fonctionnement, pendant deux ans, et la garantie décennale. Ce relevé peut être en partie pris en charge par le responsable de la bibliothèque :

Cette année, on a un tableau de suivi pour tout ce qui concerne la garantie de parfait achèvement (...) C'est un tableau partagé pour tous les services du bâtiment, un tableau récapitulatif pour la DPI.⁹⁸

La période post-chantier est également un moment de découverte, d'installation et d'adaptation au bâtiment, qui ne va pas sans difficulté. C'est ce dont témoignait un agent pour le mémoire DCB de Laurent Pérat en 2017⁹⁹ : « Une fois que le chantier a été terminé, tout le monde a dû se coller au bâtiment neuf pour le faire vivre, le faire fonctionner. » C'est aussi ce qu'anticipe Grégory Miura à Bordeaux-Montaigne :

On commencera à y voir plus clair que dans un an ou deux je pense, parce que la fin du chantier ... c'est facile de tout arrêter, mais se remettre en route c'est compliqué. Donc la réinstallation dans les différentes bibliothèques va prendre un peu de temps. (...) C'est pas parce que vos locaux sont neufs que les soucis de maintenance disparaissent, au contraire. Dans des locaux neufs, vous allez

⁹⁶ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

⁹⁷ Ainsi, l'économiste faisant partie de l'équipe de programmation doit fournir une estimation du coût de maintenance du futur bâtiment.

⁹⁸ Entretien avec un responsable de bibliothèque. Un autre souligne les difficultés rencontrées pendant la crise sanitaire car, l'usage des lieux n'ayant pas été intensifs, certaines problématiques n'ont pas pu être remarquées et remontées à temps.

⁹⁹ PÉRAT, Laurent, *op. cit.*

vous rendre compte de comment vous habitez dedans, et donc il y a un côté évaluation de votre installation qui va nécessiter des adaptations.¹⁰⁰

I.3.2 Les sinistres

De manière ponctuelle, les agents de bibliothèques peuvent être confrontés à des sinistres¹⁰¹ : incendie, inondations, ... Si ces incidents se traitent d'abord dans l'urgence, ils impliquent souvent des travaux de long-terme dont la gestion sera similaire à celle des chantiers, bien qu'à une moindre échelle.

Quelques éléments sont de nature à favoriser l'apparition de sinistres, notamment le mauvais état des bâtiments :

Comme ces travaux auraient dû arriver il y a une quinzaine d'années, on était déjà face à des locaux avec une très forte dégradation. Donc de 2015 à 2020, on a eu un nombre d'accidents d'exploitation énormes pour lesquels déjà la direction du patrimoine s'appuyait sur nous, pour l'accompagnement des personnels, et le suivi de ce qui se passait sur site.¹⁰²

Dans un premier temps, la survenue d'un sinistre exige une réaction rapide et adaptée. Si les agents sont sur place, ils agissent en première intervention, par exemple en mettant en action un plan de sauvetage des collections¹⁰³ si ces dernières ont été touchées, et en alertant les interlocuteurs appropriés, notamment la direction du patrimoine.

C'est-à-dire qu'en gros il y a assez rapidement, voire instantanément, des collègues qui vont se retrousser les manches. Hier par exemple, tant que le plombier n'était pas arrivé, ça coulait, ils ont fait quoi ? Ils ont été récupérer des gants, parce qu'on en a forcément, et puis ils ont déplacé les collections qui étaient positionnées dans la première étagère des rayonnages, et puis ils sont allés chercher des serpillères et ils ont épongé, et ils ont positionné des grosses poubelles de je sais pas combien de centaines de litres, qu'ils ont vidées et qu'ils sont allés mettre sous les fuites. Ils ont eu les bons réflexes. C'est quand même globalement du bon sens, principalement. Et ça peut fonctionner tant qu'il n'y a pas de mise en danger immédiate des collègues.¹⁰⁴

La limite à la « première intervention » est donc la mise en danger des agents. Décréter cela implique de prendre des dispositions, comme la formation des agents aux risques, la mise à disposition d'EPI, ou encore la rédaction de procédures claires permettant de borner le champ d'actions à entreprendre et de guider les responsables du bâtiment qui, par exemple en cas d'astreinte, peuvent ne pas connaître le bâtiment et le monde des bibliothèques. Il est ainsi possible, et recommandé, de disposer de plans d'urgences comme les PSBC ou les POMSE : ces plans, co-construits en théorie avec les services logistiques de l'université, permettent une clarification du

¹⁰⁰ Entretien avec Grégory Miura (20/09/2022).

¹⁰¹ Un sinistre est défini par le Larousse comme un « fait dommageable de nature à mettre en jeu la garantie d'un assureur » (site internet du Larousse, consulté le 26/01/2023). Si les sinistres interviennent en effet ponctuellement dans la vie d'une bibliothèque, ils restent une réalité répandue : 60% des répondants à l'enquête de Romane Coutanson « indiquent que leur établissement a déjà subi un sinistre, souvent récemment. » COUTANSON, Romane, *op. cit.*

¹⁰² Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁰³ Pour plus d'informations à ce sujet, voir : COUTANSON, Romane, *op. cit.*

¹⁰⁴ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

fonctionnement des circuits électriques, d'eau, de sécurité, mais aussi des accès pompiers dans les différents espaces, ...¹⁰⁵

Il importe également de documenter le sinistre et ses conséquences, et de formaliser le tout afin de le communiquer rapidement aux acteurs concernés.

Dans un second temps, il s'agit de traiter les dégâts occasionnés par le sinistre : « les difficultés rencontrées sont à la fois techniques (peu de prise sur le bâtimentaire), humaines (collectif de travail démuni face aux dégâts) et financières (coûts et délais avant la réception des financements). Elles sont démultipliées par le manque d'anticipation et de sensibilisation des tutelles.¹⁰⁶ » La gestion de ces dommages peut concerner divers aspects et s'étirer plus ou moins dans le temps selon la nature des tâches et la réactivité des services concernés. Par exemple, à la suite d'une inondation majeure dans une des bibliothèques de l'Université d'Angers, une aération continue des locaux pendant une semaine a été mise en place, des collections relocalisées, des devis d'estimation du préjudice réalisés, ... Six mois après le sinistre, les agents étaient toujours en attente de la réalisation des travaux de rénovation. Cela illustre l'investissement, humain et financier, exigé pour gérer un sinistre. Dans un autre registre, à la suite de l'apparition d'un arc électrique à la bibliothèque Diderot de Lyon, une organisation syndicale des personnels a déclaré un danger grave et imminent (DGI). Le CHSCT s'est alors réuni pour exiger la prise de mesures et d'engagements afin d'assurer durablement la sécurité des personnels¹⁰⁷, ces mesures venant conditionner la levée du DGI et la reprise du travail des agents : elles ont nécessité la participation de la bibliothèque, de la direction du patrimoine, du service de sécurité, mais également d'entreprises extérieures.

I.3.3 Les aléas du quotidien

Les agents sont aussi confrontés à des problématiques liées à la forte fréquentation des espaces et à la gestion des services proposés. Ainsi, la présence quotidienne de centaines d'étudiants n'est pas sans incidence matérielle, qu'il s'agisse de graffitis, de tableaux blancs non nettoyés, ou de boissons renversées.

Or, ces situations posent question dans la manière dont elles sont prises en charge, qui n'est pas uniforme. Selon Nathalie Clot, directrice des bibliothèques de l'Université d'Angers, « toute tentative de prendre soin des usagers dans les espaces achoppe bien souvent sur des questions triviales d'entretien (...). Il nous manque encore l'attention au quotidien, à tous les détails matériels, qui fait la force des établissements centrés sur la qualité d'accueil des corps en quête de bien-être tels que l'hôtellerie de luxe ou les centres de soins.¹⁰⁸ » Sans nécessairement adhérer à l'idée que les bibliothèques doivent fournir la même qualité que des entreprises privées dont l'accueil des corps est la raison d'être, force est de constater qu'elles sont confrontées à des problématiques prosaïques dues à la présence de public. Est-ce le rôle des personnels des bibliothèques de s'occuper de ces tâches ? Jusqu'où sont-ils responsables ? Ces questions, essentielles, seront débattues plus loin ; il s'agit ici de donner un aperçu de la vie quotidienne d'un bâtiment de bibliothèque « habité », et des diverses modalités de gestion existantes :

¹⁰⁵ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁰⁶ COUTANSON, Romane, *op. cit.*

¹⁰⁷ Suivant l'article L4132-2 du Code du Travail « L'employeur procède immédiatement à une enquête avec le représentant du comité social et économique qui lui a signalé le danger et prend les dispositions nécessaires pour y remédier. »

¹⁰⁸ CLOT, Nathalie, « L'usage des lieux : vivre ensemble à la bibliothèque », *Bulletin des Bibliothèques de France*, N°17, 2019.

Quelqu'un renverse un café : qu'on veille à ce que la tâche soit enlevée, qu'on veille à ce que les vitrages soient à peu près entretenus, que des plinthes cassées soient recollées, que les toiles d'araignées soient enlevées, cette attention aux détails liés principalement à l'entretien et à la maintenance de premier niveau. (...) Un gobelet de café renversé, on peut tout à fait vivre avec, le signaler dans un cahier de ménage pour que le lendemain le personnel de ménage fasse. Un étudiant vomit par terre, on tourne autour toute la journée, (...) on met une barrière ? (...). Il m'est déjà arrivé de devoir intervenir là-dessus parce qu'il m'était impensable de me dire (...) « Ça attend demain ».¹⁰⁹

Je pense pas que les collègues interviendraient dans les toilettes ... le signaler, oui, éventuellement fermer les toilettes ... C'est vrai qu'on a eu beaucoup de toilettes bouchées. Mais oui, mettre une affiche, (...) et j'appelais pour que l'intervention soit plus rapide.¹¹⁰

De manière générale, la question des toilettes est intéressante car elle a récemment été mise en lumière par l'ABF avec son concours « Chouettes Toilettes » lancé en 2021, dont le but est de mener une « réflexion autour de l'accueil d'une manière globale et plus spécifiquement dans ce lieu que beaucoup de bibliothécaires ne considèrent toujours pas comme un service à part entière.¹¹¹ » Les toilettes sont particulièrement représentatives de la problématique de la maintenance au sens large, car il s'agit d'un lieu nécessaire au bon fonctionnement du bâtiment et du service mais situé hors des regards et des fonctions principales des bibliothèques.

Comme signalé précédemment, ces questions nécessitent une attention particulière au moment de la rédaction des marchés d'entretien s'il y en a, car il y a un réel enjeu à pouvoir adapter l'entretien aux situations particulières des bibliothèques. Il s'agit également de considérer le lien avec les services proposés, qui doivent être anticipés et organisés, pour ne pas compromettre la proposition faite : par exemple, prêter des plaids implique de mettre en place un circuit d'entretien¹¹².

Les « bobos¹¹³ » quotidiens de la bibliothèque peuvent également être liés à l'exploitation du bâtiment et aux dispositifs techniques qui le font fonctionner. Sans être exhaustif, on peut citer : les portes qui claquent à cause de fermes-porte défaillants, une absence de ventilation liée à une coupure de courant ou un essai de désenfumage sans réarmement, ou encore des prises électriques qui dysfonctionnent.

La gestion de ces incidents, généralement rapidement résolus, nécessite tout de même d'être conscient de la présence d'organes techniques¹¹⁴ et de leur localisation dans la bibliothèque afin de pouvoir les signaler si besoin aux personnes adéquates. En outre, disposer de locaux d'entretien ou d'un espace de stockage de petit matériel d'intervention peut faciliter la première intervention, et permettre de signaler de manière appropriée la présence d'un problème aux usagers. Mais il existe aussi un risque que ces situations s'éternisent, et doivent être gérées dans la durée :

¹⁰⁹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹¹⁰ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹¹¹ HEURTEMATTE, Véronique, « Le but de Chouettes Toilettes est de lancer la réflexion sur l'accueil », *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2021.

¹¹² Le blog BUAprö traite ainsi des solutions choisies (et des difficultés rencontrées) par la BUA pour l'entretien des divers types d'assises. CLOT, Nathalie, « Gros garçons, plaids, etc. », *BUAprö*, 25 janvier 2019, consulté le 4 mai 2022.

¹¹³ Expression employée par un directeur de structure documentaire.

¹¹⁴ Par exemple, la GTC ou la CTA citées précédemment, ou encore les BAES servant à indiquer les sorties en cas d'évacuation, ...

On avait des problèmes d'électricité au niveau de nos tables Déjà on a mis un an à savoir à quel interlocuteur s'adresser parce qu'on ne savait pas si le problème provenait de l'électricité au sol ou des prises électriques. Et après, on a remis encore six mois pour que l'électricien des services techniques vienne.¹¹⁵

D'autres problématiques, plus lourdes à traiter, peuvent apparaître suite à des malfaçons, ou en lien avec des équipements vieillissants. Ainsi, une CTA « en fin de vie » sera probablement la cause de taux de CO2 anormalement hauts. Dans ce cas, il s'agira pour les agents d'imaginer et de mettre en place des ajustements afin d'atténuer l'inconfort lié à la problématique (dans l'exemple choisi, on peut imaginer une ouverture des portes en continu, avec un risque de refroidir les espaces en hiver, qui exigera à son tour une réaction, comme une distribution de plaids, et ainsi de suite). Dans le cas de malfaçons ou de problématiques relançant des travaux, les cadres de bibliothèque peuvent une nouvelle fois s'impliquer en participant aux visites de chantiers et en établissant des passages réguliers dans les zones sensibles, dans une logique de surveillance.

On a eu plusieurs séries de problèmes sur nos magasins. Quand on a livré le bâtiment, on s'est aperçu qu'au niveau des magasins il y avait des fissures. A l'époque, les personnes [de la DPIL] avaient dit : « C'est à surveiller mais en l'état ça ne présente pas un risque particulier ». (...) Quelques temps plus tard, on s'est aperçu que nos compactus électriques frottaient, que certains se coinçaient, et en creusant on s'est aperçu qu'en fait la dalle remontait un petit peu et donc ça créait un frottement et ça bloquait. Donc : déclaration dommage ouvrage, procédure dommage ouvrage qui s'enclenche avec des experts, tout ça dure ... On a enclenché ça en 2018, on a fait les travaux en 2021. Et on a fait les travaux en milieu ouvert (...), sans déménager les collections, ce qui a généré des variations d'hygrométrie importante et des champignons. Donc c'est pour ça que les magasins sont fermés actuellement.¹¹⁶

Avant le chantier, on a eu un incident assez grave avec de l'amiante. Suite à une erreur de travaux mal menés il y a huit-neuf ans, on s'est rendu compte avec quelques années de décalage qu'on avait exposé toute ou partie de l'équipe à de l'amiante dans un magasin de bibliothèque. (...) Et là, pareil, avec les moyens limités, il a fallu que je m'investisse à fond dans cette gestion immobilière, c'est-à-dire que je n'ai pas pu me reposer uniquement sur la direction du patrimoine, ou le conseiller prévention, parce que leurs moyens étaient limités. Et je me suis impliqué dans l'accompagnement des travaux qui ont été réalisés, des remontées d'information, de la pédagogie auprès des équipes sur l'état des locaux, sur comment accompagner les équipes, sur quel discours apporter au public.¹¹⁷

I.3.4 La vie du bâtiment, ou tout ce qui n'est pas (encore) un problème

La maintenance est en premier lieu une activité venant prévenir les problèmes plutôt que les réparer ou les « guérir ». Comme le dit Steward Brand dans un documentaire pour

¹¹⁵ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹¹⁶ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹¹⁷ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

la BBC¹¹⁸ : « *People involved in maintenance must always swim upstream. (...) The measure of success of their labors is that the result is invisible, unnoticed. Thanks to them, everything is the same as it ever was.* » La maintenance vise en premier lieu à ce que rien de l'espace dans lequel nous nous trouvons ne se fasse remarquer. Cela passe par une « attention sensible à la fragilité » : c'est un « geste attentionnel¹¹⁹ » par excellence.

Ce souci se traduit d'abord par les différentes vérifications réglementaires obligatoires pour les installations techniques¹²⁰. Ces vérifications doivent être réalisées par des agents compétents (personnel interne qualifié ou entreprise certifiée) selon un calendrier propre à chaque installation. Par exemple, les extincteurs ou les massicots doivent faire l'objet d'une vérification trimestrielle, avec complétion du registre de sécurité. Ces vérifications et leur suivi sont sanctionnés par la commission de sécurité, qui effectue, outre une visite à l'ouverture de l'établissement, des visites périodiques tous les trois à cinq ans. La commission accède également au Registre de Sécurité et de Santé au Travail, recensant les « observations et suggestions des agents relatives à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail », aux documents relatifs aux contrôles et aux travaux, et peut décider d'interdire l'ouverture du bâtiment en cas de manquements graves¹²¹.

Ce sont notamment les conseillers et assistants de prévention qui traitent du RSST : leur rôle est de « conseiller le chef de service » et de « propose[r] des mesures pratiques propres à améliorer la prévention des risques ». Les chefs de service sont quant à eux explicitement « chargés, dans la limite de leurs attributions et dans le cadre des délégations qui leur sont consenties, de veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents placés sous leur autorité¹²² » et doivent anticiper et s'assurer de la bonne tenue des vérifications périodiques.

Il faut noter que si les vérifications périodiques des installations techniques sont le plus souvent prises en charge au niveau de la direction du patrimoine (le personnel bibliothèque devant faciliter l'accès aux locaux et aux documents exigés), les vérifications des installations propres aux bibliothèques sont généralement gérées par le service. Cela peut être le cas de massicots, de compactus électriques, ou encore de fontaines à eau.

De manière générale, le lien entre sécurité et maintenance est particulièrement évident : ainsi, un bâtiment de bibliothèque plongé dans le noir suite à un problème technique serait dans l'obligation de fermer car il s'agit d'une situation rendant l'évacuation dangereuse, et donc ne pourrait plus répondre à une partie de ses missions.

La maintenance quotidienne consiste aussi à évoluer dans un bâtiment vivant, nécessairement affecté par le temps, et à se demander comme Muriel Barbery dans *L'élégance du hérisson* : « Quelle est cette guerre que nous menons, dans l'évidence de notre défaite ?¹²³ »

L'exemple le plus parlant pour se représenter les différentes approches visant à contrer l'entropie bâtiminaire est sans doute celui des ampoules : on peut soit les changer au fur et à mesure des dysfonctionnements, soit « construire autour de

¹¹⁸ « How Buildings Learn - Stewart Brand - 5 of 6 - The Romance of Maintenance », *YouTube*, publié par Stewart Brand, 10 juin 2012, consulté le 2 mai 2022.

¹¹⁹ DENIS, Jérôme, PONTILLE, David, *op. cit.*

¹²⁰ L'INRS a produit un document récapitulatif des différentes vérifications des dispositifs techniques des ERP. FERREIRA, Monica, *Principales vérifications périodiques*, Edition INRS, 6^{ème} édition, Paris, août 2018.

¹²¹ Décret N°95-260 du 8 mars 1995 relatif à la commission consultative départementale de sécurité et d'accessibilité.

¹²² Décret N°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique.

¹²³ BARBERY, Muriel, *L'élégance du hérisson*, Gallimard, Paris, 2006.

quelque chose qui revient de manière très récurrente » un planning de gestion prévisionnel, impliquant de prévoir de vraies « opérations » de relamping¹²⁴. Les directions des bibliothèques ont ainsi à se positionner, en fonction des contextes locaux, pour faire en sorte que les nécessaires dégradations liées au temps ne dégénèrent pas en problèmes de nature à affecter les services proposés.

Enfin, participer à la maintenance d'un bâtiment implique également de s'interroger sur ce qui n'est pas réglementairement exigé, ce qui n'est pas (encore) une norme, mais qui importe si l'on se soucie du bien-être des usagers. Cela concerne les questions d'entretien, évoquées précédemment, mais on peut aujourd'hui également citer la qualité de l'air.

Un décret du 27 décembre 2022 rend effectivement obligatoire la surveillance de l'air des établissements d'accueil et de formation d'enfants de moins de six ans, et d'enseignement primaire et secondaire¹²⁵, et le Ministère de la Transition écologique reconnaît que « la bonne qualité de l'air à l'intérieur d'un bâtiment a un effet démontré sur la qualité de concentration, le taux d'absentéisme dans les écoles, le bien-être. » Dans une démarche prospective sur les conditions d'accueil des usagers et le suivi des espaces bâtimentaires, la qualité de l'air pourrait représenter un axe de travail¹²⁶. L'importance des installations techniques (ici, CTA), qui sont parfois défectueuses, rend la gestion de ces questions particulièrement complexe ; une étroite collaboration avec l'ensemble des parties prenantes serait nécessaire.

Si la maintenance renvoie fréquemment à des tâches invisibles, parce qu'elles sont réalisées hors de la vue des usagers ou que leur objectif est justement de ne pas se faire remarquer, les occasions durant lesquelles elle devient manifeste pour tous (sinistre, travaux en zone occupée, intervention de ménage pendant la journée, ...) permettent de mieux appréhender l'investissement qu'elle représente pour les agents, qu'ils soient internes ou externes au service, en termes de « soin », de suivi, de gestion. Les multiples temporalités de la maintenance implique des investissements variés de la part des agents de bibliothèque : réaction dans l'urgence, suivi de contrats, attention au quotidien, voire prospective.

La maintenance des bâtiments de bibliothèques est nécessairement liée aux contextes universitaires locaux, puisque les services documentaires sont membres à part entière de leur université. Être conscient des problématiques qui se posent aux gestionnaires immobiliers universitaires (moyens, ressources humaines, évolutions technologiques, entre autres) est un préalable nécessaire à la bonne compréhension des enjeux plus spécifiques aux bâtiments de bibliothèques.

Au sein des services documentaires, la complémentarité entre « cœur de métier » et fonction support est indéniable : la maintenance permet, grâce à des interventions ponctuelles ou une attention sur le long-terme, aux services proposés par la bibliothèque de fonctionner. Les points réglementaires garantissent l'ouverture, tandis que les actions de soin et d'entretien, voire de travaux, permettent la conservation des documents ainsi que l'accueil du public et des différents services.

¹²⁴ Entretien avec Frédéric Desgranges, 21/09/2022.

¹²⁵ Décret N° 2022-1690 du 27 décembre 2022 modifiant le décret n° 2012-14 du 5 janvier 2012 relatif à l'évaluation des moyens d'aération et à la mesure des polluants effectuées au titre de la surveillance de la qualité de l'air intérieur de certains établissements recevant du public.

¹²⁶ Il s'agit d'une réflexion évoquée par Nathalie Clot (formation DCB31, cours option maintenance, janvier 2023) et par Marielle de Miribel dans un ouvrage consacré aux cinq sens en bibliothèque. DE MIRIBEL, Marielle, *Veiller au confort des lecteurs. Du bon usage des cinq sens en bibliothèque*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2015.

*Mais comment sont gérées les missions liées à la maintenance au sens large ?
Quelles implications ont-elles sur le travail des agents et sur leur organisation ?
Comment s'articulent les services internes aux bibliothèques avec ceux de
l'université, voire avec des acteurs externes et privés ?*

II. LA MAINTENANCE EN BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE : UNE PLURALITE D'ACTEURS

II.1 LES ACTEURS INTERNES A LA STRUCTURE DOCUMENTAIRE : DES ROLES VARIES ET PLUS OU MOINS FORMALISES

Les professionnels de BU rencontrent de nombreux problèmes liés à la maintenance : ceux-ci nécessitent d'être traités de manière urgente, dans le long terme, ou via une attention quotidienne. En outre, l'espace de la bibliothèque est particulier. En effet, comme le résume Grégory Miura, il paraît difficile voire impossible de s'appuyer uniquement sur la responsabilité personnelle de chacun :

La difficulté, c'est que la partie bureau individuel (...) est la plus petite des superficies dans une bibliothèque. On a les espaces publics, les espaces de travail collectif, du coup c'est impossible de demander à chaque collègue d'être individuellement responsable de la vigilance sur la maintenance. Il faut organiser la remontée des observations pour être sûr que les solutions soient trouvées.¹²⁷

Mais alors, la prise en compte des problématiques de maintenance se traduit-elle dans l'organisation des services documentaires, et de quelle manière ? Selon Clément Andrieux, « les facteurs de contingence (le contexte, l'environnement ou encore la taille) des bibliothèques influencent l'organisation, la structuration et le déploiement des fonctions administratives et logistiques.¹²⁸ »

Sur quarante organigrammes de services documentaires collectés, vingt-quatre font mention de la mission bâimentaire, logistique, ou liée aux espaces de la bibliothèque, de manière plus ou moins précise. On retrouve ainsi, dans un cas, un poste de direction ayant une fonction liée (« responsable pôles infrastructures et services généraux¹²⁹ »), et plus généralement des services ou directions technique ou logistique, ou encore un poste dédié à ces missions (qu'il s'agisse d'un chargé de mission, ou d'un assistant de prévention)¹³⁰. Les personnes responsables de ces tâches sont soit rattachées directement à la direction du service, ce qui est le cas avec les missions transversales, soit rattachées à un département du type « Affaires générales » ou directement « Logistique/Maintenance », soit enfin rattachées au département des services aux publics (avec des postes qui semblent davantage liés à l'aménagement).

Nous étudierons donc ici en deux temps les modalités de traitement des questions bâimentaires dans les BU. D'une part, nous reviendrons sur les diverses implications attendues des différents agents en poste, quelle que soit l'organisation. D'autre part, il sera question plus spécifiquement des structures faisant le choix de consacrer des ETP au traitement de ces questions, selon plusieurs modalités. Enfin,

¹²⁷ Entretien avec Grégory Miura (20/09/2022).

¹²⁸ ANDRIEUX, Clément, *op. cit.*

¹²⁹ BUA. La liste des organigrammes étudiés se trouve dans la partie « Sources » de ce mémoire.

¹³⁰ On compte 9 mentions d'emplois consacrés au moins en partie à la logistique, 5 organigrammes représentant des agents au profil bâimentaire technique, 4 mentions de personnes chargées des projets immobiliers, 3 cellules ou groupes d'agents chargés de la mission bâimentaire, 2 chargés de mission bâtiment, et 1 mention au niveau de la direction.

il convient de circonscrire ce qui relève du bibliothécaire : la maintenance fait-elle partie de ses missions, et jusqu'à quel point ?

II.1.1 Travailler en BU : une nécessaire implication dans les questions de bâtiments ?

II.1.1.1 La direction et les responsables de bibliothèque : le "package" du cadre

Le responsable de bibliothèque est le plus souvent la principale personne chargée de traiter les questions liées aux espaces. L'ensemble des personnes rencontrées occupant ce type de poste, ou plus généralement des postes de direction de service, considèrerait que traiter des aspects bâtimentaires faisait partie intégrante du poste :

C'est une question de goût personnel, mais il y a quand même une obligation d'être un peu au fait, non pas de la technique bâtementaire ... mais j'ai la nécessité d'être au courant de ce qui se passe et de prioriser parmi les centaines de demandes.¹³¹

Je ne me suis jamais posé la question de ma légitimité dans le sens où, pour moi, ça rentrait dans le package de responsabilité ... à partir du moment où tu es responsable d'un bâtiment, tu t'assures de l'entretien. Ça fait partie du job. Après, ça a toujours été l'épine dans le pied, (...) ça peut prendre des proportions importantes¹³².

Ça génère un sentiment de responsabilité, qui est probablement dû au fait que si on ne s'y intéresse pas, on commet une faute, parce que les moyens de l'établissement pour faire face sont trop limités (...) et qu'il faut que ce soit organisé, c'est vraiment le souci des collègues.¹³³

Ainsi, plusieurs missions incombent fréquemment aux responsables de bibliothèque, ou à leur adjoint. La principale est de « se tenir au courant », en participant directement ou en étant mis en copie des échanges, de ce qu'il se passe dans le bâtiment en termes de risques ou d'opérations en cours, qu'il s'agisse du ménage quotidien ou de chantiers ponctuels dont ils peuvent être chargés. Ils peuvent aussi s'occuper du lien avec les directions concernées, avec les prestataires, et participer à la gestion des marchés. Leur but est de « s'assurer qu'il n'y ait pas de problème majeur.¹³⁴ » L'organigramme du SCD de l'Université de Montpellier mentionne les missions des différents postes et identifie par exemple la mission « Gérer les bâtiments en lien avec les services de l'Université » pour les responsables des pôles (l'équivalent de responsables de sites)¹³⁵. Un chargé de mission bâtementaire témoigne :

C'est vrai que c'est beaucoup les responsables de bibliothèque qui vont être au courant de tout ce qui va être la logistique, que ce soit le ménage, que ce soit des problèmes avec des consommables, que ce soit des problèmes avec une

¹³¹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹³² Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹³³ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹³⁴ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹³⁵ Organigramme consulté sur le site web de l'Université de Montpellier le 13/01/2023.

fontaine à eau, avec le portique de bibliothèque, avec les services de comptage, ... Les problèmes remontent tout le temps à la responsable de bibliothèque.¹³⁶

Mais dans le cas où ils sont seuls à prendre en charge ces missions, deux problématiques majeures peuvent apparaître. D'une part, faire reposer la gestion du bâtiment sur une personne pose la question de la responsabilité des autres agents, ainsi que de l'efficacité dans le traitement des problèmes. D'autre part, la gestion du bâtiment peut rapidement devenir chronophage, pour peu qu'un chantier lié à un projet ou un sinistre soit en cours. Cela induit une charge de travail considérable qui doit pouvoir être intégrée à la somme de travail globale. Frédéric Desgranges présente ainsi le fonctionnement de la BUA avant sa réorganisation :

Dans l'organisation un peu bicéphale, (...) on devait encadrer tous les agents, donc on se retrouvait chacun avec une équipe de plus de 20 personnes, et en terme de qualité de relations c'est compliqué. Et il y avait une espèce d'entonnoir : toutes les informations passaient par nous deux.¹³⁷

Cependant, le responsable de site est souvent épaulé dans ces missions par d'autres membres de l'équipe, en particulier des assistants de prévention, ou des personnes dédiées au bâtiment. Mais même dans ces cas, il constitue un maillon essentiel dans la chaîne de remontée et de traitement de l'information.

Enfin, peu de professionnels font mention d'échanges internes systématiques dédiés aux questions bâtimentaires, même si des réunions peuvent être programmées de manière ponctuelle en lien avec une problématique particulière¹³⁸. Les échanges courants se font donc plutôt de manière non-formalisée, par mail ou téléphone :

Il n'y a pas d'instance spécifique pour en discuter au niveau du SCD. (...) Mais c'est abordé dans les réunions de direction (...) avec des échanges thématiques sur les problématiques immobilières.¹³⁹

II.1.1.2 Les autres agents de la bibliothèque : entre responsabilité collective, investissement personnel et réticences

Les autres agents ont aussi, dans la grande majorité des bibliothèques interrogées, un rôle à jouer en lien avec le bâtiment. En effet, s'appuyer sur la responsabilité collective est indispensable, notamment pour pouvoir relever les points problématiques à traiter afin de les signaler à la personne ou au service compétent. Cette remontée d'information peut se faire de diverses manières : si beaucoup de bibliothèques fonctionnent pour les problèmes bâtimentaires avec un système de ticket renvoyant vers une direction technique (le plus souvent, seuls certains agents désignés sont habilités à émettre des demandes), d'autres utilisent des listes de diffusion.

¹³⁶ Entretien avec un chargé de mission bâtimentaire.

¹³⁷ Entretien avec Frédéric Desgranges (21/09/2022).

¹³⁸ Par exemple pour l'examen de dossiers de marchés, ou encore à l'occasion d'un bilan des problématiques de la structure avec les principaux acteurs impliqués dans sa gestion.

¹³⁹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

[C'est important] qu'il n'y ait pas une seule personne qui soit habilitée à faire la demande. (...) Le fait que la bibliothèque soit bien entretenue, c'est de la responsabilité de tous.¹⁴⁰

Certaines structures ont également mis en place des outils de partage d'information entre agents : *drive* commun de recensement ou tableau A3 détaillant les espaces et les équipements, afin de notifier explicitement les dysfonctionnements sans « noyer tout le monde sous les mails¹⁴¹ ». Les missions des agents sont donc essentiellement des tâches de surveillance et d'alerte, sans nécessairement d'action directe.

Afin d'affirmer ce rôle ou de valoriser la capacité d'action des agents, certains services l'indiquent de manière plus ou moins précise dans les fiches de poste :

C'est aussi inclus dans les fiches de poste de l'ensemble des agents, (...) il y a toujours quelque chose de type « Contribuer à l'exploitation du bâtiment » ou « Contribuer à l'entretien des collections ». (...) Lorsqu'on a des vrais problèmes, comme par exemple celui de l'infiltration, on n'a pas besoin d'avoir un cadre qui vient dire aux collègues ce qu'il faut faire.¹⁴²

Il y a plusieurs collègues qui ont ça dans leur fiche de poste (...) : ils ont la particularité d'arriver tôt, avant l'ouverture, ils font systématiquement un tour qui implique de remettre en place le mobilier qui a été déplacé, de relever toutes les anomalies en terme de gestion (...) et de transmettre à qui de droit. (...) C'est une forme de vigilance, d'analyse et de transmission de choses qui sortent de l'ordinaire.¹⁴³

Les personnes interrogées soulignent que l'intérêt pour le bon état du bâtiment est globalement partagé par tous. Certains s'y investissent même davantage, pour diverses raisons : cela fait partie du service proposé aux usagers ; il y a un lien fort à la question de la sécurité à laquelle « tout le monde est sensible » ; certains agents sont « un petit peu bricoleurs » ou disposent d'habilitations électriques :

Il n'y a aucune réticence, plutôt un sentiment d'appropriation et un souci du sujet. [On a] une équipe qui est très investie, (...) très attachée à la qualité du cadre de travail, et il y a des collègues qui sont très anciens dans le service du coup qui ont une très bonne connaissance des locaux, des bâtiments et de leur installation, et ça c'est une expérience, un savoir-faire sur lequel on peut capitaliser.¹⁴⁴

Des réticences ou des limites sont évoquées en parallèle. D'une part, les responsables n'attendent pas des agents qu'ils agissent directement : « Je n'envisage pas forcément qu'on demande à tous les collègues d'être en capacité d'aller déboucher les toilettes quand ils sont bouchés¹⁴⁵ ». D'autre part, des réticences peuvent apparaître, non pas dans la théorie, mais dans la pratique : le rapport interpersonnel avec des agents d'autres services, dont les pratiques professionnelles peuvent être éloignées de celles des bibliothèques, peut ne pas fonctionner. En outre, la prise en charge des questions

¹⁴⁰ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹⁴¹ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹⁴² Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁴³ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁴⁴ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁴⁵ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

bâtimentaires peut être mal perçue par certains s'ils y voient une manière de compenser le manque de moyens des services immobiliers. L'implication de la bibliothèque ne pourrait dans ce cas pas être durable :

Historiquement on avait une personne qui était gestionnaire-comptable et qui assurait aussi des fonctions logistiques (...). Cette personne est en congé longue maladie (...) et moi j'ai vu la différence (...). J'ai demandé à X quand elle est arrivée au SCD de prendre cette mission de correspondant logistique sur site. (...) Mais dans l'esprit des collègues, on pallie le manque d'un personnel logistique.¹⁴⁶

Enfin, endosser des positions de correspondant ou de référent peut conduire à des situations inconfortables, dans lesquelles les agents concernés se retrouvent en position de « courroie de transmission » et sont mis en porte-à-faux entre les demandes de leurs collègues et les interlocuteurs techniques. En plus, selon un chargé de mission bâtimentaire :

C'est beaucoup de relationnel, il faut vraiment réussir à comprendre quelles sont les difficultés. (...) La difficulté ça va être parfois de faire l'intermédiaire, parce que moi je sais pas précisément quelle est la situation, on va me la rapporter.

II.1.1.3 Les missions plus affirmées de certains agents

Certains agents, de par leur poste ou leurs missions, ont des compétences leur permettant de s'investir davantage.

C'est le cas, tout d'abord, de personnels dont les missions correspondent à d'autres services support : responsables financiers, gestionnaires, secrétaires. Quelques personnes ont mentionné le rôle que peuvent jouer ces agents dans les questions de maintenance, par exemple en relayant les informations aux interlocuteurs appropriés.

Ensuite, le cas le plus fréquemment évoqué est celui des assistants de prévention. La relation entre maintenance/entretien et prévention est particulièrement forte puisque la conformité aux normes de sécurité est la première condition d'ouverture d'un bâtiment¹⁴⁷. Ainsi, ce sont souvent les AP qui sont considérés comme des référents bâtimentaires et chargés du suivi quotidien, en soutien du responsable de bibliothèque, de la « simple maintenance¹⁴⁸ » et de la sensibilisation¹⁴⁹.

Des agents maîtrisant particulièrement bien les espaces peuvent aussi être sollicités : à la BSG, deux gardiens logés qui ont « une connaissance très fine du lieu » sont régulièrement impliqués dans son exploitation.¹⁵⁰

Enfin, certains agents peuvent être impliqués dans des groupes de travail dédiés à l'aménagement des espaces ou à leur entretien. Ainsi, le SCD de

¹⁴⁶ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹⁴⁷ La question des bâtiments est également liée aux services aux publics. A l'ENS Lyon, les deux référentes bâtimentaires font toutes les deux partie de l'équipe des services aux publics et sont également AP.

¹⁴⁸ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹⁴⁹ « Il y a un gros travail de formalisation qui a été fait par la collègue [conseillère de prévention], (...) elle organise régulièrement les exercices d'évacuation (...), elle supervise la rédaction et la mise à jour du DUERP, et après c'est elle qui va effectivement sensibiliser les collègues, en animant un réseau de référents SST. » Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁵⁰ Entretien avec François Michaud (17/01/2023).

l'Université Toulouse-Capitole comporte un pôle « Espaces et relations aux usagers¹⁵¹ » et, dans les bibliothèques d'Angers :

Il y a un groupe qui s'appelle le groupe aménagement mobilier espace, le GAME (...) : il y a des cellules dans chaque bibliothèque qui sont chargées de suivre des projets de réaménagement, d'aménagement, d'achat de mobilier et d'évolution de ces espaces, où on cause de ces questions-là.¹⁵²

Qu'une personne soit chargée plus spécifiquement des questions bâtimentaires ou non, les professionnels de bibliothèque sont tous plus ou moins impliqués, notamment selon leur appétence pour ces sujets. La responsabilité est ainsi diffuse, bien que souvent davantage prise en charge par le responsable de la bibliothèque et les assistants de prévention.

Les agents impliqués dans la maintenance bâtimenaire sont également fréquemment chargés des sujets de sécurité et, de manière moins fréquente, des services aux publics, illustrant ainsi le lien nécessaire entre ces différents enjeux.

II.1.2 L'intégration de la gestion de la maintenance à l'organisation interne

Plusieurs structures interrogées ont décidé d'intégrer la gestion de la maintenance de manière explicite dans leur organisation. Héloïse Etienvre notait en 2021 que « de nombreux directeurs et directrices d'établissement ont souligné l'importance de disposer des moyens humains permettant d'assurer une partie de cette gestion en interne avec un poste dédié à sa surveillance, voire à sa maintenance technique. (...) Toutes les bibliothèques où il existe encore un poste dévolu à la surveillance et à l'entretien du bâtiment en mesurent pleinement l'utilité.¹⁵³ » Si plusieurs modalités semblent exister, quelles sont leurs caractéristiques et pourquoi les structures documentaires ont-elles fait le choix de ce type d'organisation ? Comment cela affecte-t-il le travail des agents ?

II.1.2.1 La présence de services logistiques ou techniques dans le service

Dans les organigrammes étudiés, la mention des question de bâtiment se fait majoritairement via un poste ou une cellule « logistique » ou technique : « Service logistique et technique » à la BNUS, « Pôle logistique » à Lyon 1, « Pôle technique / Maintenance bâtiment » à Paris Nanterre, entre autres. Certains établissements disposent donc en interne de personnel technique, comme à Lille où un bureau logistique de cinq agents permet d'assurer un suivi de l'ensemble des sites et de prendre en charge les petites opérations, sans passer par le circuit des services immobiliers centraux ou locaux, ce qui représente un gain de temps et une facilité de gestion¹⁵⁴.

Il y a un certain nombre de demandes d'interventions techniques pour lesquelles on passe par les services techniques de la faculté. Et après, il y a ce qu'on peut faire nous en interne avec notre bureau logistique. Et en fait depuis qu'on a un bureau logistique, des trucs tout bêtes comme accrocher un tableau

¹⁵¹ Organigramme consulté sur le site de l'université le 13/01/2023.

¹⁵² Entretien avec Frédéric Desgranges (21/09/2022).

¹⁵³ ETIENVRE, Héloïse, *op. cit.*

¹⁵⁴ Les organigrammes des structures documentaires ont été récoltés sur le site web de leur université le 13 janvier 2023.

blanc au mur, ... c'est des choses qu'on gère au niveau du service logistique avec la difficulté suivante : on a un bureau (...) avec des collègues qui sont sur-sollicités et qui font ce qu'ils peuvent et qui viennent quand ils peuvent pour répondre à notre demande. (...) J'ai mis du temps à me rendre compte que c'était des ressources qu'on pouvait mobiliser en interne, même s'ils ne peuvent pas tout faire.¹⁵⁵

Ces agents ont toutefois des moyens et des compétences limités qui rendent nécessaire un travail en collaboration étroite avec les services universitaires.

Un autre exemple, celui de la BSG, permet de mettre en avant les enjeux managériaux liés à la présence « en interne » d'agents techniques, et les avantages liés à la qualité du suivi réalisé.

En effet, l'effectif de la BSG comprenait un département de trois personnes, composé d'une conservatrice et d'agents techniques, qui avaient comme axes directeurs de travail l'exploitation du site et son amélioration. Des changements ont toutefois eu lieu à l'initiative de l'Université Sorbonne Nouvelle qui a décidé de rassembler les éléments techniques des différents services afin de « professionnaliser » le traitement des questions bâtimentaires. Aujourd'hui, ce sont trois agents de la DPIL qui interviennent dans le bâtiment. La situation managériale est donc rendue plus ambiguë, puisque le directeur de la bibliothèque dispose vis-à-vis de ces agents d'une tutelle fonctionnelle, tandis que la tutelle hiérarchique est assurée par la DPIL¹⁵⁶. Ainsi, le fonctionnement dépend de la bonne volonté des agents et il demeure un risque que « tout s'effondre », par exemple si les priorités du chef de service venaient à changer¹⁵⁷.

François Michaud souligne également que, si la centralisation des services techniques peut comporter de nombreux avantages, c'est le contexte particulier de la BSG qui rend la solution d'une équipe interne à la bibliothèque plus adaptée : d'une part, il s'agit d'un bâtiment patrimonial nécessitant « un suivi sur place avec des gens affectés à 100%, qui ont une connaissance fine du bâtiment, et le pouvoir de prioriser les choses » ; d'autre part, la bibliothèque est éloignée de plusieurs kilomètres de la direction de l'Université, ce qui complexifie la communication.

On retrouve cette idée chez un autre responsable de bibliothèque, selon qui, « pour gérer un bâtiment, l'idéal c'est quand même d'y vivre (...), le fait [que les services techniques] ne soient pas dans le bâtiment, c'est un inconvénient.¹⁵⁸ »

Enfin, la situation de deux des bibliothèques de l'UHA illustre d'une part que l'organisation de la maintenance dépend d'un historique, et de l'autre qu'une présence interne identifiée comme plus directement liée au bâtiment favorise une meilleure prise en compte de ces enjeux de manière générale¹⁵⁹. Ainsi, le Learning Center compte deux agentes chargées du ménage de deux bibliothèques, présentes « de toute éternité », et qui représentent un « énorme avantage ». L'une de ces agentes « fait vraiment partie de l'équipe » et assiste à de nombreuses réunions¹⁶⁰, ce qui implique que l'entretien des locaux fait partie intégrante de la conception du service public ; en outre, les agents sont plus susceptibles d'évoquer les soucis

¹⁵⁵ Entretien avec Marie-Eugénie Thomas (13/09/2022).

¹⁵⁶ Cette ambiguïté se ressent par exemple dans le pilotage des questions bâtimentaires en interne puisque, tandis que la conservatrice mentionnée était membre « de droit » des comités de direction, le responsable de l'équipe affectée à la BSG n'y assiste qu'une fois par mois.

¹⁵⁷ Entretien avec François Michaud (17/01/2023).

¹⁵⁸ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹⁵⁹ Entretien avec Elodie Cuissard (10/11/2022).

¹⁶⁰ Elodie Cuissard souligne toutefois que tout dépend « de la qualité de la personne ».

logistiques du fait de cette proximité. De manière pratique, les agentes d'entretien sont au courant de la vie de la bibliothèque et peuvent donc adapter leurs passages aux besoins. Cette organisation n'a toutefois pas été étendue au réseau : si les postes demeurent, sans doute en lien avec l'historique, des prestataires interviennent en parallèle, notamment pour traiter des surfaces dont l'entretien est plus complexe.

Disposer de services capables d'intervenir directement en interne présente différents avantages : facilité de communication, intervention rapide, prise en compte des enjeux bâtimentaires plus systématique dans les équipes. Toutefois, une telle organisation demande un fort investissement en termes de ressources humaines, et nécessite d'être complétée par l'action des services centraux voire d'entreprises extérieures selon la technicité des tâches.

II.1.2.2 La création d'un poste de chargé de mission

D'autres établissements ont fait le choix de créer *un* poste spécifique, s'apparentant à un poste de chargé de mission. C'est le cas notamment des structures documentaires de Sorbonne Université, de l'université de Nantes, et de l'Université de Lorraine : les trois services ont opté pour des types de profils très différents.

Premièrement, la BSU dispose d'un poste de chargé de mission Bâtiments et logistique dont le profil est aujourd'hui technique puisqu'il est assuré par un ingénieur. Ses missions sont multiples, mais peuvent se résumer ainsi : être l'interface entre les nombreuses bibliothèques du réseau et les services techniques. Il maîtrise le logiciel GMAO utilisé, dans lequel il entre les demandes suite aux remarques des bibliothécaires, qu'il traduit en termes techniques et dont il assure le suivi tout au long de la prise en charge¹⁶¹.

Ensuite, à Nantes, un poste de responsable du service maintenance, exploitation, logistique et pilotage a été créé récemment, grâce à une requalification de poste¹⁶², pour répondre à un besoin identifié :

On avait besoin d'avoir un interlocuteur unique pour être l'interface entre la DPIL et les BU, parce qu'on avait une multiplication des interlocuteurs côté DPIL selon qu'on soit sur du bâtimentaire construction, du bâtimentaire rénovation, de la maintenance bâtimentaire, de la gestion de contentieux juridique autour du bâtimentaire (...). On arrivait à une sorte d'embolie informationnelle où globalement on ne savait plus qui faisait quoi. (...) Et ça rencontrait une demande locale [de la DPIL], c'est-à-dire qu'ils ne savaient pas non plus comment rentrer dans les bibliothèques.¹⁶³

S'il s'agit d'un poste en construction, les missions actuelles sont de prendre en charge une partie de la gestion des données statistiques (pour l'ESGBU notamment) et, pour la logistique, de récolter et de faire remonter les besoins, de participer à la gestion des contrats de maintenance, et de travailler avec les différents relais maintenance de l'université :

¹⁶¹ Entretien avec Thomas Antignac (06/10/2022) et Thierry Calma (19/10/2022).

¹⁶² De C à B, profil ITRF – BAP Logistique.

¹⁶³ Entretien avec Yann Marchand (20/09/2022).

Je ne résous pas les problèmes techniques, parce que je ne suis pas technicienne, mais je fais en sorte que les entreprises en question (...) puissent les régler¹⁶⁴.

Enfin, la direction de la documentation de l'Université de Lorraine a créé une mission Bâtiments et développement durable, dont le responsable est chargé d'assurer le suivi des projets mobiliers et immobiliers, de faire l'interface avec différents services universitaires et avec le VP Immobilier, et de suivre les questions d'hygiène et de sécurité, ainsi que le réseau des AP. Le but est d'avoir une vision globale (un bilan des opérations et des perspectives est réalisé chaque année), mais le courant est géré par les responsables de bibliothèque et les AP¹⁶⁵.

Dans le cas de Sorbonne Université et de l'Université de Lorraine, les missions étaient d'abord d'envergures plus restreintes et se sont ensuite étendues et pérennisées.

Ces témoignages illustrent donc l'intérêt de disposer d'un chargé de mission « maintenance » : cela permet de disposer d'un point de contact repéré par les acteurs internes (notamment au niveau de la direction du service) et externes, avec la construction d'une véritable relation. C'est aussi ce dont témoigne Frédéric Desgranges à Angers :

Je suis identifié à la DPIL comme l'interlocuteur, je connais à peu près tout le service de la DPIL, et au travers d'échanges, d'opérations menées ensemble, il y a une forme de connaissance, de confiance, pas d'habitude mais de relation privilégiée qui s'installe et je pense que c'est un des éléments qui fait que ça fonctionne bien¹⁶⁶.

Un chargé de mission peut également garantir une meilleure prise en charge d'un suivi global : gestion centralisée et donc clarifiée, notamment en cas de problème ; compétences permettant une traduction appropriée des enjeux en termes techniques et facilitation de l'intervention ; vision globale structurée utile pour nourrir une approche prospective.

Selon les personnes interrogées, il existe également un enjeu stratégique lié notamment à l'unification des pratiques sur des réseaux étendus, ou où les pratiques actuelles sont fortement liées à des situations historiques qu'il est difficile de faire évoluer :

Sur ces questions-là, il y a la légitimité de l'organigramme, (...) et puis il y a la force des habitudes (...) : c'est des responsables de BU qui appellent le directeur quand il y a un souci ou ce sont les responsables de bibliothèque qui vont directement traiter avec les services techniques [plutôt que de passer par le chargé de mission]¹⁶⁷.

Toutefois, mettre en place ce type de profil pose plusieurs questions. En effet, un directeur de structure documentaire s'interroge sur le risque de créer une « coquille vide », ou que le poste rentre en « conflit » de missions avec les responsables de site. Il s'agit donc de circonscrire précisément les tâches demandées,

¹⁶⁴ Entretien avec Mathilde Dubrasquet (11/11/2022).

¹⁶⁵ Entretien avec Sylvie Deville et Valérie Mallet (24/10/2022).

¹⁶⁶ Entretien avec Frédéric Desgranges (21/09/2022).

¹⁶⁷ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

et de réfléchir à l'articulation de ce poste avec les services externes, dans le contexte universitaire qui fonctionne fréquemment selon une logique d'expertise dans les directions centrales, puis de coopération entre services.

En outre, la définition du profil peut conduire à plusieurs scénarios : dans les exemples cités, nous avons vu qu'un poste de ce type pouvait être pris en charge par un professionnel des bibliothèques ou par un personnel technique. Cela fait écho aux réflexions en cours sur la porosité du métier de bibliothécaire. Selon un chargé de mission interrogé, si connaître le monde des BU est « un avantage », la principale exigence de recrutement doit être d'être capable de communiquer, de comprendre les différentes situations et de savoir s'adapter, compétences qui ne sont pas réservées aux profils bibliothèque.

Enfin, dans le cadre d'une telle prise en charge, individuelle et donc personnalisée, il existe un défi de suivi dans le long-terme : comment « passer la main » lorsque l'on est identifié comme la personne ressource par plusieurs services ?

II.1.2.3 Mettre en place une structure gestionnaire collective

Nous avons enfin identifié une troisième possibilité de prise en charge des questions bâtimentaires en interne qui correspond à une responsabilité partagée par un groupe d'acteurs. Il ne s'agit ici pas de personnel technique chargé des petites opérations et du lien avec les services centraux mais d'une répartition de la responsabilité des lieux ou des projets. On retrouve une telle structuration à la BUA :

On a un système tournant de (...) superviseurs (...) : on se répartit par demi-journée la responsabilité d'un bâtiment et de ce qui s'y passe. Le superviseur est à la fois l'interlocuteur des équipes, du public ; il est chargé de la sécurité des biens et des personnes sur la demi-journée, de la régulation (...). Il doit repérer et signaler via ce qu'on appelle le helpdesk (...) tout problème de fonctionnement. (...) Ça peut sembler anecdotique, mais c'est crucial, dans le fait que des menus dysfonctionnements ne sont pas mis sous le tapis et ne traînent pas pendant des mois. (...) On est une équipe de douze (...), avec un système de cadre tournant le week-end (...). Ça a fait l'objet d'une demande de moyens supplémentaires, d'une création de poste (...) pour qu'on puisse mener les projets qui sont à fort enjeu dans les cinq années qui viennent sans faire exploser le collectif. Le fait de devenir superviseur a fait l'objet d'une discussion et d'une validation de la part des gens qui participent à cette équipe, d'un accompagnement en terme de formation et de montée en compétences. (...) La force de notre dispositif c'est que je ne suis pas le seul mobilisé.¹⁶⁸

Ce type d'organisation demande donc de mettre en place des procédures claires, de nombreux échanges en amont et des réunions dédiées régulières, à la fois pour gérer le courant et pour avancer des projets, et de dégager des moyens humains (ETP, formations) et pratiques (outils de communication). Il a l'avantage de ne pas faire reposer la responsabilité sur une même personne et d'apporter une visibilité importante aux enjeux bâtimentaires.

¹⁶⁸ Entretien avec Frédéric Desgranges (21/09/2022).

On peut comparer cela, dans une temporalité plus courte, à la mise en place d'équipes projets immobiliers, qui impliquent la participation de cadres¹⁶⁹, un descriptif de la mission générale avec une intégration des tâches au plan de charge courant, et des réunions régulières.

Certaines structures disposent, du fait de décisions historiques ou d'une création volontariste liée à un besoin repéré, d'un ou plusieurs agents chargés explicitement du suivi des questions bâtementaires. Si cette présence du thème de la maintenance peut être plus ou moins technique, elle permet d'aborder ces questions du point de vue « de l'habitant », de sanctuariser du temps à consacrer à leur suivi, et d'identifier un point de contact.

Ce type de poste vient s'ajouter au rôle de surveillance des agents et des AP mentionné précédemment, et le travail se fait toujours en lien avec les responsables de bibliothèque et les directions immobilières et logistique, ainsi qu'avec les services techniques facultaires. Mettre en place une telle organisation exige donc de dégager des moyens, qu'il s'agisse de recruter ou de faire monter en compétences les équipes. Nous avons observé que les missions mentionnées pouvaient être prises en charge par des agents de corps ou de branches professionnelles situés hors du monde des bibliothèques : la maintenance doit-elle alors être prise en charge par les bibliothécaires ?

II.1.3 La maintenance est-elle une tâche de bibliothécaire ?

Face à ces considérations sur l'organisation des structures documentaires, il nous vient toutefois une question : un sujet aussi technique, aussi apparemment éloigné du « cœur de métier », est-il du ressort de professionnels de bibliothèques ? Si la maintenance n'est pas une pratique nouvelle, sa mise en avant et la défense de sa prise en compte à un niveau décisionnel est liée à un mouvement sociétal, ainsi qu'à des enjeux plus contextuels. S'il semblerait qu'il soit possible d'arguer que s'occuper du bâtiment peut voire doit constituer une mission du bibliothécaire, pour diverses raisons, la question principale serait de délimiter son rôle.

II.1.3.1 L'influence d'une évolution sociétale

En janvier 2022, le mook *Usbek et Rica* proposait un numéro consacré à « l'âge de la maintenance ». Selon l'un des auteurs, « la maintenance doit devenir un enjeu stratégique » après avoir été trop souvent négligée¹⁷⁰. Si cet enjeu est de plus en plus mis en avant, c'est qu'il est une réponse concrète à la croisée de plusieurs problématiques contemporaines.

D'une part, la question environnementale est aujourd'hui très présente : sobriété énergétique, transition écologique, empreinte environnementale ... autant de termes désormais fréquents, y compris dans les discours institutionnels¹⁷¹.

¹⁶⁹ Selon un directeur, ce type de mission fait pleinement partie du travail de cadre, puisqu'il s'agit de s'assurer du bon fonctionnement des services, y compris en lien avec des projets structurants, qui peuvent, comme ici, être liés à l'immobilier.

¹⁷⁰ MAO, Blaise, « Bienvenue dans l'âge de la maintenance », *Usbek et Rica*, N°34, janvier 2022, p. 20-21.

¹⁷¹ « Il n'y a pas besoin d'être un militant du développement durable pour constater que nous entrons dans un monde où nos ressources naturelles commencent à montrer leurs limites, que nous cherchons à nous installer dans des comportements d'épargne de tous nos moyens et que, tant que nous n'aurons pas trouvé des substituts à nos consommations de toute nature, il va devenir nécessaire de recourir à une pratique de gestion parcimonieuse des outils, des moyens et des ressources en général (y compris financières) dont nous disposons. » LAINE, Antoine, PHILIPPE, Hervé, *op. cit.*

Il y a une réflexion de la société sur le moins cher, sur le durable ... C'est des choses sur lesquelles on est très attentifs maintenant, mais c'est sociétal.¹⁷²

En lien avec les bâtiments, l'Afnor décerne la certification « Ouvrage Démarche HQE ». Le point 7 de cette démarche concerne plus précisément la « gestion de l'entretien et de la maintenance »¹⁷³ : « le bâtiment doit pouvoir être correctement entretenu. La qualité des matériaux, leur agencement, la conception des espaces et l'accessibilité des organes techniques contribuent à lui conférer une maintenance aisée et à assurer sa pérennité. » Prendre en compte de telles problématiques en BU se concrétise particulièrement lors de la conception des espaces et de la réflexion sur leur réaménagement :

On en vient à la planification. Tu crées des espaces (...) dont tu sais qu'ils vont faire l'objet d'un usage intense : tu prévoies dès leur ouverture une rénovation peinture, une vigilance particulière sur l'usage. Tu mets du beau mobilier : tu as une vérification régulière du mobilier.¹⁷⁴

D'autre part, on peut définir les actions de maintenance comme des actions de « soin », comme le développent notamment Jérôme Denis et David Pontille dans leur ouvrage *Le soin des choses* (La Découverte, 2022), une référence explicite au concept de « care »¹⁷⁵. Si le *care*, mis en avant en France notamment au moment de la crise sanitaire pour souligner les métiers dits essentiels et pourtant invisibles¹⁷⁶, traite en premier lieu des relations entre êtres humains, la maintenance s'inscrit dans la même logique du soin, de l'attention, de fait de faire durer une relation. « En partant de la fragilité comme condition commune des personnes d'un côté, et des choses de l'autre, le *care* et la maintenance affirment chacun à sa manière que rien ne tient ni ne dure « tout seul ». »¹⁷⁷ Le philosophe Michel Lussault a d'ailleurs développé une théorie du *spatial care*, en lien avec un constat d'entropie et de vulnérabilité généralisée du monde, dont la définition fait écho à celle de la maintenance : une « activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre habitat et les principes de notre cohabitation, de sorte que nous puissions vivre aussi bien que possible dans notre écoumène. »¹⁷⁸

II.1.3.2 Être au service des usagers : une mission déjà cardinale

Outre les problématiques sociétales qui peuvent, ou doivent dans le cas de la transition écologique, être prises en charge en bibliothèque, la maintenance fait écho aux problématiques classiques auxquelles sont confrontés les BU. Ainsi, toutes les personnes interrogées ont souligné l'importance du bâtiment pour les étudiants : permettre aux usagers de disposer d'un lieu sécurisé et propre fait ainsi pleinement

¹⁷² Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

¹⁷³ WAGNER, Anna, « Le rôle de l'enveloppe du bâtiment dans la conception durable », *Bibliothèques d'aujourd'hui*, Éditions du Cercle de la Librairie, Paris, 2014.

¹⁷⁴ Entretien avec un directeur d'une structure documentaire.

¹⁷⁵ « Dans son sens le plus général, nous suggérons que le *care* soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre « monde », de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie. » TRONTO, Jane, « Vers une architecture du ménagement », *topophile*, 31 janvier 2021, consulté le 9 mai 2022.

¹⁷⁶ Notamment MEDA, Dominique, « Quel fondement pour la reconnaissance des travailleurs essentiels ? », *Sociologie du travail*, Vol.64-N°1-2, janvier-juin 2022.

¹⁷⁷ DENIS, Jérôme, PONTILLE, David, *op. cit.*

¹⁷⁸ LUSSAULT, Michel, « Porter attention aux espaces de vie anthropocènes : Vers une théorie du spatial care », *Penser l'Anthropocène*, Presses de Sciences Po, Paris, 2018.

partie des missions de service public, et l'on peut émettre l'hypothèse qu'il s'agit même d'un des premiers critères d'évaluation des services proposés. Pour un responsable de bibliothèque, l'enjeu est concevoir les propositions sur la base du fait que « les gens qui viennent chez nous ne sont pas des purs esprits¹⁷⁹ », et que le confort a donc un réel effet sur l'attractivité de la bibliothèque.

Il y a un côté sujet qui n'a pas le rang suffisant, alors qu'en plus avec notre fonction d'accueil qui va croissante, le bâtiment devient essentiel. (...) Le fait d'accueillir du public et d'avoir des espaces de travail collectifs (...) fait que la question du bâtiment est incontournable pour les bibliothécaires. Et à mon sens, c'est assez évident pour tout le monde¹⁸⁰.

Un étudiant lambda qui va s'intéresser à la profondeur de l'offre documentaire, à la qualité de la charte documentaire, au taux de renouvellement des collections, à l'acuité de l'offre de service numérique, en vrai, non. L'étudiant, l'utilisateur, sa première entrée sur un bâtiment, c'est du bâtimentaire, et c'est les services qu'il va directement voir en frontal : (...) des assises, des fauteuils, des canapés, des plantes vertes, des casiers connectés¹⁸¹.

La maintenance participe donc au bon fonctionnement des services aux publics. En outre, les questions d'aménagement d'espaces sont, depuis plusieurs années, parties intégrantes des missions confiées aux bibliothécaires, qu'il s'agisse de réorganiser les banques d'accueil, ou bien de concevoir des espaces de travail en groupe¹⁸². La gestion des bâtiments, mais cette fois du point de vue de la maintenance, est ainsi un sujet relativement proche de problématiques relevant directement de compétences bibliothéconomiques.

II.1.3.3 Approche contextuelle et stratégique

S'emparer des questions bâtimentaires en tant que bibliothécaire peut aussi être une réponse à des enjeux pratiques contextuels et stratégiques.

En effet, dans des contextes de tension en moyens et ressources humaines dans les directions immobilières, la participation du SCD à la gestion du bâtiment, par exemple en assurant la surveillance, peut permettre d'améliorer le suivi global. S'il s'agit d'une solution « par défaut », elle est du moins une réponse pragmatique à une situation réelle.

Comme le soulignait un responsable de bibliothèque, la gestion budgétaire de la maintenance est la plupart du temps presque entièrement prise en charge par les directions immobilières¹⁸³, ce qui pourrait signifier que « a priori, on ne doit plus s'en occuper. » Pourtant, la meilleure maîtrise de son environnement de travail est sans doute le principal motif qui pousse certaines structures documentaires à investir pleinement les questions bâtimentaires. Il s'agit d'être acteur de la gestion de problématiques inévitables, et de tenter de prévenir celles qui peuvent l'être :

¹⁷⁹ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹⁸⁰ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁸¹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁸² Pour ne citer que deux références : BEUDON, Nicolas, « Diversifier les espaces de travail en bibliothèque 1/3 », *nicolas-beudon.com*, 31 juillet 2022, consulté le 20/02/2023 ; ETCHEs, Amanda. « Les espaces d'accueil », *Utile, utilisable, désirable : Redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs*, Presses de l'Enssib, Villeurbanne, 2016.

¹⁸³ En effet, les surfaces des bibliothèques sont intégrées dans le calcul pour les subventions versées aux établissements pour l'entretien, au titre de la SCSP.

Je vois un peu [la question de la maintenance] (...) comme subie. Pas comme quelque chose qui fait partie de notre politique, qu'on porte, ... [avec une] forme d'abandon des bâtiments. (...) La perception du bâtiment, elle vient de détails, et plus on laisse aller les détails au fil des années, plus c'est compliqué après : il faut à nouveau une opération de fond de rénovation.¹⁸⁴

La bibliothèque aurait d'une part une responsabilité particulière, en tant qu'utilisatrice du bâtiment, dans le suivi de ce qui s'y passe, et d'autre part un intérêt à maîtriser le fonctionnement des lieux afin de pouvoir agir, notamment sur la remontée des besoins :

Mon avis, c'est qu'il ne faut pas se dessaisir. Le risque que j'identifie, c'est que si on dit : « Tout est piloté par la DPIL », il y a un désintérêt pour ces questions, et moi je pense qu'il y a une responsabilité de l'utilisateur (...) d'être associé, intégré, et j'irais même plus loin : de contribuer, d'être à l'origine de la planification. C'est l'utilisateur qui identifie ses besoins.¹⁸⁵

II.1.3.4 Une nécessaire circonscription de l'action des bibliothécaires

Ces différents points plaident pour la prise en compte des enjeux bâtimentaires par les BU : mais jusqu'où doivent intervenir les agents ? Il existe en effet de réelles limites et réticences à cette participation, qui doivent être prises en compte pour circonscrire l'action de manière judicieuse.

Ainsi, certaines tâches ne font pas partie des compétences métier, et ne peuvent être exigées des agents. Cela est le cas pour des situations qui demandent de maîtriser des savoirs-faires spécifiques : par exemple, le traitement du dysfonctionnement d'une prise électrique venant d'une disjonction, qui nécessite une habilitation électrique. La question se pose aussi, et sans doute de manière plus criante, pour toutes les tâches qui relèvent a priori de services externes (services techniques, agents d'entretien) : « Dans mon esprit, il y a les toilettes bouchées, c'est pas moi qui vais aller les déboucher, il y a des services techniques, il y a des personnes adéquates.¹⁸⁶ » Si de telles tâches peuvent effectivement être réalisées par des bibliothécaires, cela dépendra fortement de la volonté de l'agent concerné : une gestion organisée de la maintenance sera sans doute fragile si elle repose sur de telles pratiques.

On touche à une des limites du système (...) qui est qu'il y a un certain nombre de choses qui reposent sur une forme d'alignement sur une certaine qualité de service et des choses qui ne sont dans la fiche de poste de personne mais qu'on fait parce qu'on tient à une même valeur (...) : on veut que les étudiants aient une perception d'un service de qualité constante, et il y a une forme de bénévolat qui n'est en rien défendable au niveau macro de la profession (...).¹⁸⁷

Prendre acte de ces réalités permet de mieux délimiter le champ d'action des bibliothécaires, qui n'ont pas vocation à devenir des agents techniques. Il n'existe pas de solution unique, et tout dépend du contexte historique local et, de manière

¹⁸⁴ Entretien d'un directeur de structure documentaire.

¹⁸⁵ Entretien d'un directeur de structure documentaire.

¹⁸⁶ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹⁸⁷ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

stratégique, du niveau de service que les bibliothèques souhaitent proposer. Si, pour certains, « on peut tout à fait vivre avec, le signaler dans un cahier de ménage pour que le lendemain le personnel de ménage fasse, parce que dans le marché de ménage il y a « nettoyage des tâches sur signalement du personnel¹⁸⁸ » », pour d'autres, « il faut gérer sa bibliothèque de la même manière que sa maison quand on reçoit des gens¹⁸⁹ ». Ces deux visions, qui ne peuvent pas se construire durablement sans l'aval des équipes, n'auront évidemment pas les mêmes implications et nécessiteront de dégager plus ou moins de temps, de matériel, de compétences.

Beaucoup de collègues (...) considèreront que ça relève du gérant de MacDonald, pour moi ça fait partie du cœur de métier : le fait qu'on gère une fois par an l'entretien avec un injecteur-extracteur des sièges tissus ... ou ça peut aussi faire l'objet d'un budget avec une entreprise qui vient le faire ... mais qu'on propose des assises propres (...), c'est la base¹⁹⁰.

Ainsi, même pour un même niveau d'exigence, les solutions peuvent différer : action en interne ou intervention extérieure par exemple.

Plusieurs responsables de bibliothèque insistent en outre sur le rôle particulier de la bibliothèque dans la gestion de tout ce qui ne fait pas l'objet d'une maintenance obligatoire, habituellement pris en charge par les directions centrales : le préventif, tout ce qui contribuera à conserver l'aspect propre, neuf, accueillant des lieux, car « on peut rapidement passer d'un bâtiment neuf à quelque chose qui donne tous les signes d'un non-entretien¹⁹¹ ». Marielle de Miribel dirigeait en 2012 un ouvrage sur le « bon usage des cinq sens en bibliothèques¹⁹² », offrant « des pistes de réflexion sur la manière de fidéliser les publics, à partir de leurs (...) perceptions et sensations, (...) en fonction des signaux que lui envoient ses cinq sens », et en prenant donc en compte tous les aspects matériels pouvant contribuer au confort des lecteurs.

Une autre approche pourrait consister à prendre exemple sur l'organisation de missions qui bénéficient d'un traitement similaire, comme l'informatique. En effet, un certain nombre de bibliothécaires ne disposent pas de compétences informatiques techniques. L'enjeu, en particulier pour les cadres, n'est donc pas de maîtriser ces savoirs, car « ce sont des sujets pour lesquels il y a des gens dont c'est la spécialité¹⁹³ », mais de « savoir faire l'interface, de s'efforcer de comprendre les dialogues et d'être clair¹⁹⁴ ». Pour ce faire, il est nécessaire de comprendre les enjeux stratégiques des questions posées, et donc d'avoir une vision globale du fonctionnement des dispositifs :

Sur l'informatique c'est pareil. OK, on a une sensibilité au numérique, mais si vous ne comprenez pas les problématiques de sauvegarde, de sécurité, de réseau, de choix technologiques ou de choix de matériels, vous ne voyez qu'une partie du problème et du coup vous ne comprenez pas pourquoi on ne veut pas satisfaire vos caprices de bases de données.¹⁹⁵

¹⁸⁸ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁸⁹ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹⁹⁰ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁹¹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

¹⁹² DE MIRIBEL Marielle, *Veiller au confort des lecteurs. Du bon usage des cinq sens en bibliothèque*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2015.

¹⁹³ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹⁹⁴ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

¹⁹⁵ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

Certaines des personnes interrogées évoquent également la similarité de la logistique gérée dans les directions spécialisées et les tâches logistiques de la bibliothèque¹⁹⁶. Il s'agirait des mêmes compétences, à un niveau et dans des domaines différents. Ainsi, la répartition des tâches entre agents techniques et agents de bibliothèque est facilitée : pour résumer, « les logistiques de métier devraient continuer de travailler avec et pour le compte des services métier¹⁹⁷ » :

La part maintenance des installations qui va rester au SCD, ce sont la maintenance des mobiliers et des appareils qui sont propres au métier des bibliothèques. Je pense aux rayonnages, aux compactus, à tout ce qui est appareil de détection antivol, qui sont des appareils pour lesquels la DPIL pourrait prendre la main, mais il y a un côté savoir-faire professionnel qui prime sur la maîtrise des appareils. Le directeur du patrimoine me dit « On n'a pas de plus-value à vous apporter parce que ces appareils, vous en avez presque une meilleure compréhension du fonctionnement, donc si vous pouviez assurer la maintenance de premier niveau et la surveillance, ce serait mieux ». Il ne nous demanderait pas ça pour le chauffage de la bibliothèque.¹⁹⁸

En somme, il s'agit de rationaliser et d'organiser ce qu'il est possible de faire. Pour reprendre l'exemple de la disjonction, la mission d'un agent ne sera pas d'agir directement mais de baliser et de prévenir, dans l'idéal selon un schéma défini.

S'intéresser à la maintenance dans les BU relève à la fois d'intérêts sociétaux, d'enjeux liés au métier, en particulier car le confort et la sécurité des usagers font partie intégrante des services aux publics, et d'intérêts contextuels, comme les moyens limités des acteurs universitaires ou la dimension stratégique de la maîtrise des lieux.

L'action du bibliothécaire, si elle apparaît comme inévitable, doit néanmoins être circonscrite : cette délimitation se doit d'être définie par les différentes structures en fonction du niveau de service voulu et selon les dispositifs techniques propres à la bibliothèque. La marge d'adaptation se situe au niveau de tout ce qui ne constitue pas une obligation réglementaire.

Il existe ainsi un enjeu fort autour des représentations de la bibliothèque et du métier de bibliothécaire, indissociables des questions de formation et d'emplois-type, qui seront traitées à la fin de ce mémoire.

II.2 FAIRE LE LIEN AVEC LES ACTEURS EXTERNES AUX BU, UNE NECESSITE

Les structures documentaires travaillent fréquemment avec d'autres acteurs, disposant de compétences nécessaires non-maîtrisées en interne. Le principal interlocuteur est la direction ou le service immobilier, patrimoine ou maintenance (terminologies variables). La maintenance implique également des questions stratégiques, et il sera fréquent de dialoguer avec la gouvernance. Enfin, les bibliothèques mènent des relations contractuelles liées à l'intervention d'acteurs privés.

¹⁹⁶ Entretien avec un directeur du patrimoine : dans les bibliothèques « il y a une logistique attachée à l'activité, où c'est des métiers », par exemple avec certaines tâches exécutées par les magasiniers.

¹⁹⁷ Entretien avec un directeur du patrimoine.

¹⁹⁸ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

II.2.1 Dialoguer et travailler avec les acteurs du patrimoine à l'université

De manière générale, comme le résume un directeur de SCD, « les bâtiments BU sont gérés par la BU, avec un lien opérationnel avec la DPIL pour le suivi des marchés et la résolution des problèmes. » Le service documentaire interagit ainsi avec des nombreux acteurs universitaires : direction du patrimoine et services qui lui sont parfois rattachés comme la logistique ou la sécurité ; autres directions support, comme le service communication, notamment pour informer les usagers, ou le service des marchés ; service de formation du personnel ; représentants du personnel qui peuvent également être amenés à intervenir sur ces questions.

II.2.1.1 Liens du quotidien et échanges non formalisés

Les échanges portant sur la maintenance se font pour une part importante « au fil de l'eau », en fonction des problèmes que la structure documentaire va faire remonter. Des outils classiques sont utilisés : mails, téléphone, de vive-voix, ou grâce à un système de ticket d'assistance.

On a des liens courants toute l'année. En tant que responsable des infrastructures, (...) j'ai des échanges, alors je ne vais pas dire quotidiens, mais très très réguliers, avec les différents interlocuteurs de la DPIL. Pas toujours avec son directeur mais plutôt avec les chargés d'opérations qui suivent les opérations en cours et à prévoir.¹⁹⁹

Il est toutefois relativement fréquent d'outrepasser ces circuits en cas de situation urgente, en contactant un responsable par téléphone, ou de manque de réactivité d'un service, en s'adressant alors à un autre service, voire au DGS.

De manière générale, les relations entre les services sont marquées, et en partie déterminées, par l'importance de l'interpersonnel et de la « bonne entente » ou non des agents (collaboration facilitée, échange de numéros personnels pour les urgences, ...).

Les relations courantes peuvent se faire plus fréquentes dans le cas de bâtiments patrimoniaux « toujours en alerte²⁰⁰ », ou durant les périodes de chantier.

Elles peuvent être facilitées ou compliquées selon la situation géographique de l'université : les relations informelles seront très fréquentes si les agents se croisent souvent, comme à l'Université Bordeaux-Montaigne, où les agents de la direction du patrimoine ont une « présence quasi-quotidienne » dans les bibliothèques car le campus est « à taille humaine²⁰¹ ». La situation diffère sensiblement à la BSG, éloignée de plusieurs kilomètres de la direction de l'Université Sorbonne Nouvelle.

Outre la gestion des problèmes surgissant au quotidien, le dialogue avec les directions du patrimoine permet d'être au courant de l'état des services, de mieux comprendre leurs problématiques et leur organisation, et d'ainsi ajuster ses demandes. Selon un directeur de SCD, « mieux vaut en dire trop que pas assez ». Ainsi, pour pallier le manque de communication interservices, certaines structures choisissent d'institutionnaliser certaines instances d'échange.

¹⁹⁹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²⁰⁰ Entretien avec François Michaud (17/01/2023).

²⁰¹ Entretien avec Adrien Chartier (25/11/2022).

II.2.1.2 Les échanges réguliers formalisés

Les échanges formalisés répondent au besoin identifié par certains directeurs d'instituer une « comitologie²⁰² ». Les dispositifs choisis dépendent des contextes locaux, mais on retrouve fréquemment des échanges bilatéraux entre le SCD et les services immobiliers, à échéance mensuelle ou trimestrielle.

Il peut s'agir de temps d'information, « pour faire le point », de « temps technique de recensement » des besoins (différent du temps d'arbitrage), ou enfin de temps de suivi des dossiers en cours pour examiner l'état des demandes et relancer les services si besoin.

D'autres échanges élargis, de forme collégiale, peuvent concerner plusieurs services de l'université. Ainsi, à Angers, la commission interne patrimoine immobilier (CIPI) « réunit les chefs de service » et « évoque les opérations en cours, les projets, (...) et permet de faire une mise en commun et un ajustement des opérations en cours d'année.²⁰³ » Ces échanges peuvent aussi être organisés au sein d'un même bâtiment, comme au Studium, où des réunions trimestrielles sont animées par la direction des affaires logistiques et portent sur le suivi du fonctionnement du nouvel ensemble²⁰⁴.

Plusieurs éléments représentent des occasions de dialogue entre les services documentaire et immobilier.

D'abord, les périodes de chantier vont constituer des phases d'échanges accrus, à la fois en amont du projet avec des discussions politiques et techniques, et pendant les travaux, par exemple avec des réunions de chantier hebdomadaires.

Ensuite, le suivi des contrats peut également amener les acteurs à se rencontrer. C'est le cas pour une bibliothèque fonctionnant en PPP et où une réunion a lieu chaque trimestre avec le mainteneur. Le responsable de la bibliothèque témoigne : « Au départ (...), je n'osais pas trop intervenir, (...) mais la personne qui a repris le suivi du contrat [à l'Université] a mis en place des réunions utilisateurs avant la réunion, ce qui permet de faire le point entre nous.²⁰⁵ »

Cet appui à la « traduction » des problématiques se retrouve lors des réunions liées au dialogue de gestion, où la direction du patrimoine présente les demandes et remarques bâtementaires émises par la structure documentaire. Ces échéances peuvent être anticipées, avec des réunions bilatérales SCD/DPIIL où les BU vont préciser les besoins à faire remonter et s'appuyer sur la direction immobilière pour chiffrer le tout : selon un directeur du patrimoine, « c'est les équipes du SCD qui sont à la manœuvre. Nous, on ne fait que retraduire. » Le bon déroulé de cet exercice dépend de la capacité des structures documentaires à repérer leur besoins et à anticiper :

On est passé à une logique d'alerte, de vigilance sur les dysfonctionnements des bâtiments au fil de leur usage, et sur du travail de programmation de travaux, c'est à dire que chaque année on fait le point sur les travaux dont on va avoir besoin. (...) Donc je fais un gros travail de gestion prévisionnelle et

²⁰² Terme utilisé lors d'un entretien avec un directeur de structure documentaire.

²⁰³ Entretien avec Frédéric Desgranges (21/09/2022).

²⁰⁴ Entretien avec Marion Bernard-Schweitzer (23/01/2023).

²⁰⁵ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

d'échange au préalable avec [la direction du patrimoine] pour qu'eux soient porteurs de la demande.²⁰⁶

Enfin, les échanges peuvent se faire en lien avec des documents ou des procédures formalisées. Ainsi, l'Université de Nantes a réalisé un « schéma de métier sur les bibliothèques (...) qui va venir poser une stratégie par rapport aux bibliothèques, parce qu'on est sur des objets qui sont extrêmement spécifiques.²⁰⁷ » La production de ce document a donné lieu à une collaboration car « en tant que gestionnaires du patrimoine, on n'a pas d'expertise particulière (...) donc le schéma a été évidemment construit avec le SCD (...) et on s'est doté de compétences de programmistes spécialisés dans les bibliothèques. » De même, la rédaction de chartes de fonctionnement ou de documents partagés peut permettre de créer ou de maintenir des liens.

II.2.1.3 SCD et directions du patrimoine : dépendance, complémentarité, et lisibilité complexe

Il existe ainsi une forte complémentarité entre le rôle bâtiminaire des structures documentaires et celui des directions du patrimoine, qui assurent la majeure partie de la gestion. Plusieurs directeurs de SCD détaillent cette dimension, ainsi que les collaborations qui s'établissent entre des services qu'un directeur n'hésite pas à qualifier de « services frères » :

Je vais avoir des réflexions sur les aménagements intérieurs d'une bibliothèque (...), sur le côté technique quotidien. (...) Eux, ils résonnent plomberie, chauffage, ils raisonnent inertie thermique, passoire thermique, respect des règles, etc. Là-dessus il n'y a pas de difficulté. Là où parfois on peut avoir des incompréhensions c'est qu'ils peuvent (...) rester sur des visions classiques et un peu éternelles des bibliothèques (...), incompréhensions qui sont levées lorsqu'on argumente.²⁰⁸

[Le directeur du patrimoine] nous a délégué la vigilance, l'alerte et une partie des préconisations et des relations avec les entreprises sur le terrain. (...) Il n'y a qu'en travaillant à deux services qu'on réussit ; c'est dans notre intérêt, comme ça on sait, on maîtrise la sécurité de nos espaces, et on est sûr que c'est bien fait parce que quelque part on prend nos responsabilités . Mais en même temps on le fait aussi pour décharger notre direction du patrimoine.²⁰⁹

Toutefois, le fait que l'acteur principal et expert de la maintenance en BU reste le service immobilier de l'université, par ailleurs parfois sous forte pression, induit une relation de « dépendance ». Selon un directeur de SCD, « la difficulté de départ est que [de très nombreuses missions] reposent sur un tout petit service » : même si la structure documentaire devient extrêmement proactive et organisée en matière de maintenance, la prise en charge réelle dépend in fine des capacités des directions du patrimoine. Cela représente une des limites à l'action des SCD à ce niveau.

²⁰⁶ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²⁰⁷ Entretien avec Soizic Huchet du Guermeur (25/01/2023).

²⁰⁸ Entretien avec un directeur de structure documentaire. Un directeur du patrimoine évoque aussi l'intérêt que peuvent représenter les bibliothèques pour les agents des services immobiliers : « Pour nous c'est très intéressant de travailler sur ces objets-là, ça nous change des amphes ».

²⁰⁹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

D'autre part, le manque de compétences bâtimentaires techniques du côté des BU peut amener les agents à se sentir démunis lors de discussions ou d'arbitrages avec les services immobiliers :

Il faut entrer dans les priorités d'une direction du patrimoine (...) et c'est là que le problème arrive. (...) On est globalement démuni, et on le sera toujours, (...) ça veut dire qu'on est soumis aux personnes qui ont les connaissances.²¹⁰

La principale difficulté semble toutefois se situer au niveau de la complexité de l'organisation des services de maintenance. En effet, il existe d'une part plusieurs manières de faire et de s'organiser au sein d'une même université, selon les sites par exemple. D'autre part, la répartition des rôles est parfois peu claire entre les nombreux agents impliqués. Cela complexifie les relations entre services immobiliers et structures documentaires. Plusieurs témoignages illustrent ainsi les problématiques rencontrées :

- il n'existe pas « d'interlocuteur unique » pour l'ensemble des problèmes : savoir qui contacter peut interroger car « il y a des sujets où la délimitation du périmètre de chacun n'est pas claire²¹¹ ». Selon si le bâtiment est autonome ou partagé, il peut aussi être difficile de « définir qui fait quoi ». Il y a en effet une pluralité d'acteurs répartis sur plusieurs niveaux : « sur certains bâtiments, c'est un jeu de relations en triangle ; nous, la direction du patrimoine, et le service opérateur sur place. (...) C'est une lourdeur supplémentaire.²¹² » A AMU, deux directions peuvent être amenées à dialoguer avec le SCD sur des questions bâtimentaires, dyarchie à laquelle il faut encore une fois ajouter les services logistiques et techniques des UFR ;
- la gestion universitaire n'est pas harmonisée partout : « le système facultaire c'est chaque faculté qui décide un peu de son fonctionnement, et les personnes changent ... donc c'est compliqué de mettre en place des réunions régulières.²¹³ » Cela se retrouve au niveau des structures documentaires où il y a, concernant la maintenance, « un système qui s'affiche comme centralisé mais qui dans les faits ne l'est pas complètement²¹⁴ ». Ordonner les pratiques nécessiterait des moyens, et de réussir à dépasser le poids de l'historique.

Pour résumer, la personne ou le service à contacter ne sera pas le même selon le type de problématique ou la localisation.

Ainsi, les relations entre structure documentaire et services de maintenance sont nécessaires, et les rôles de chacun diffèrent : si le SCD va exprimer des besoins de court ou de moyen-long terme, il sera du ressort de la DPIL de les traduire si besoin, de les prendre en charge et de traiter les problèmes, en déléguant parfois des missions de terrain quotidiennes comme la surveillance. Des difficultés peuvent émerger, en lien avec la grande hétérogénéité des fonctionnements et des interlocuteurs dans une même structure.

Il est courant que ces échanges dépendent fortement de la dimension interpersonnelle ; au vu de leur importance, il paraît néanmoins crucial de créer et de faire vivre des instances de dialogues spécifiques, qui ne sont aujourd'hui pas systématiques. Comme le résume deux inspecteurs de l'IGESR, « ce qui marche

²¹⁰ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²¹¹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²¹² Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²¹³ Entretien avec un chargé de mission bâtimentaire.

²¹⁴ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

bien, c'est quand les interventions ne sont pas organisées en silo, et ne sont pas éclatées temporellement.²¹⁵ »

II.2.2 La maintenance à l'université, un enjeu stratégique

Comme décrit précédemment, l'immobilier représente pour les universités un enjeu majeur : pourtant, la maintenance n'a pas toujours été présente dans les politiques portées par les établissements. Il s'agit d'une évolution récente, liée aux changements sociétaux mais également aux dates clés de l'histoire des universités :

Le souci de la maintenance, je pense que nos prédécesseurs se posaient beaucoup moins la question, et que les bâtiments dans les années 90 bénéficiaient de très peu de maintenance (...). L'urgence, c'était de construire. Les bibliothèques étaient davantage dans l'œil des politiques universitaires, mais on a conçu des bâtiments très grands avec un personnel réduit. (...) Il y a eu un constat général sur le mauvais état dans les bâtiments des campus (...), il y a eu plus récemment l'autonomie des universités qui les amènent à prendre en compte l'état général des bâtiments et l'attractivité de leur campus. (...) Il y avait quand même besoin d'un peu d'expertise parce que le patrimoine, ça devient avec le temps une question autour de la place du numérique, où la question de l'énergie est plus prégnante, et où les demandes des usagers évoluent. (...) Depuis une quinzaine d'années, il y a un grand nombre de VP à s'occuper du patrimoine²¹⁶.

La nomination de plus en plus fréquente de vice-présidents en charge de l'immobilier²¹⁷ témoigne de l'intérêt stratégique de la question pour les universités. Il s'agit d'acteurs importants que les directeurs de structure documentaire se doivent de prendre en compte, par exemple en étant attentifs aux lettres de mission des VP Patrimoine, pour « pouvoir [s]'articuler et articuler [leur] projet de service sur ces feuilles de route²¹⁸ ».

Les missions d'un VP Patrimoine, outre la définition d'une politique en matière d'immobilier, sont dans l'idéal de « combler un manque d'expertise, d'accompagner des directions métier » sur des questions comme celle de l'énergie, de travailler sur la convergence entre les services²¹⁹. Selon l'IGESR, les situations où l'organisation de la maintenance en BU ne repose que sur des relations interpersonnelle est « ce à quoi devrait remédier un VP Patrimoine s'il exerce bien sa mission »²²⁰. Il peut également intervenir lors de discussions très politisées, en représentant les directions métiers.

En effet, la question immobilière est éminemment politique et nécessite d'opérer des arbitrages entre les projets. Ces décisions peuvent se faire au niveau de la gouvernance, ou dans des relais de commission et d'arbitrage. Elles peuvent également s'appuyer sur des documents, à l'élaboration desquels les bibliothèques peuvent participer, et ainsi jouer un rôle dans le pilotage général des enjeux de maintenance.

²¹⁵ Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

²¹⁶ Entretien avec Stéphane Amiard (27/01/2023).

²¹⁷ VP Documentation, patrimoine et transition numérique à Rennes 2, VP Patrimoine et transition environnementale à l'Université Savoie Mont-Blanc, VP Richesse humaine et patrimoine à AMU, pour ne citer que trois exemples (sites des universités consultés le 06/02/2023).

²¹⁸ Entretien avec Yann Marchand (20/09/2022). A l'Université de Nantes, il s'agit de lettres d'orientation stratégique.

²¹⁹ Entretien avec Stéphane Amiard (27/01/2023).

²²⁰ Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

Depuis 2009, le document principal chargé de « professionnaliser la prise de décision immobilière » est le SPSI²²¹ : il comprend une phase de diagnostic (un état des lieux du parc immobilier, de l'organisation de la fonction immobilière et des sources de financement) et une phase stratégique (sur la préservation du parc, son optimisation et sa modernisation). Le but du SPSI est de construire une stratégie pluriannuelle²²² et de rationaliser les décisions :

Le fait d'avoir un SPSI, ça donne à tout un chacun l'opportunité de voir les différents scénarios et lequel on a reconnu comme le plus pertinent, côté gros travaux : pourquoi on fait la bibliothèque X, pourquoi on l'a priorisée plutôt que la faculté de X. (...) C'est arbitré par des données factuelles, et le SPSI est couplé à un schéma directeur de l'énergie [qui indique les bâtiments les plus consommateurs]. (...) Il y a moins de tensions si on s'appuie sur des chiffres et des faits.²²³

Si les documents de ce type, SPSI ou schéma directeur des bibliothèques par exemple, sont établis à des moments très ponctuels car ils demandent un travail important, les structures documentaires peuvent s'impliquer dans leur évolution, dans leur actualisation sur les parties les concernant : « Ce sont des documents vivants, on est régulièrement amenés à les modifier : il faut que la communauté s'en empare.²²⁴ »

Mais la bibliothèque n'est pas toujours engagée dans les questions de pilotage de la maintenance et de l'immobilier. Certains établissements réalisent leur schéma directeur de l'immobilier sans consulter les bibliothèques, peut-être car « on n'y pense pas naturellement²²⁵ » sur ce sujet. Il n'y a dans la plupart des cas pas d'association systématique, ou très rarement.

Toutefois, quand il s'agit de projets touchant directement aux bibliothèques, un bibliothécaire sera fréquemment désigné pilote ou copilote. En outre, les bibliothèques, via les responsables de site notamment, peuvent être plus activement impliquées dans des discussions locales (par site/campus) ou thématiques (accessibilité des bâtiments, énergie, ...).

Pourtant, les bibliothèques jouent un rôle important pour les établissements, notamment en terme de visibilité. Cela se concrétise dans les grands projets bâtimentaires, mais également dans le suivi quotidien, selon la perception qu'ont les instances dirigeantes de la structure documentaire.

Ainsi, les bibliothèques constituent fréquemment une forme de vitrine grâce à la construction de bâtiments colossaux ou dessinés par des architectes de renom, facteurs d'attractivité :

L'enjeu de la création du Studium, de la création de ce bâtiment en entrée de campus, directement sur la grande avenue, c'était de donner une visibilité à la fonction documentaire et marquer l'importance de la fonction documentaire pour l'université (...). C'était clairement une stratégie politique.²²⁶

²²¹ « La stratégie immobilière », *immobilier-etat.gov.fr*, consulté le 07/02/2023. Disponible à l'adresse : <https://immobilier-etat.gov.fr/pages/strategie-immobiliere>.

²²² Qui permet en outre de ne pas « perdre » les financements, puisque l'action non-soutenue l'année X pourra être programmée en année X+1.

²²³ Entretien avec Stéphane Amiard (27/01/2023).

²²⁴ Entretien avec Stéphane Amiard (27/01/2023).

²²⁵ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²²⁶ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

De manière générale, la présence de la structure documentaire dans les discussions de la gouvernance universitaire dépend de l'importance des bibliothèques pour l'établissement. Ainsi, les bibliothèques sont souvent des lieux critiques car très plébiscités par les étudiants comme lieu de travail : les bâtiments génèrent des flux importants d'étudiants, nécessitant des interventions rapides en cas de problème important :

A Angers on n'a que deux bibliothèques. S'il y en a une qui est fermée, c'est très compliqué pour les étudiants d'avoir un lieu de travail, un lieu de culture.²²⁷

En outre, elles peuvent constituer des centres névralgiques majeurs, particulièrement pour les universités spécialisées en SHS-ALL²²⁸. Enfin, la notion d'architecture patrimoniale, ou l'attachement à un bâtiment « historique », peuvent également faciliter la présence des BU dans les réflexions immobilières.

Il y a des choses qui jouent sur la qualité de la maintenance : à Paris 8, la bibliothèque est ancienne, c'est une œuvre de Pierre Riboulet, que les architectes et les universitaires adorent, et qui a une maintenance de grande qualité liée à l'attachement d'une société à ce bâtiment. (...) C'est de l'ordre de la représentation, la bibliothèque est au cœur des représentations (...), on est dans des domaines où les valeurs jouent.²²⁹

Finalement, la gestion de la maintenance au niveau de la gouvernance est politique parce que liée à des enjeux de maîtrise et de budget. On retrouve ici, pour la structure documentaire, la même relation de dépendance qu'avec les directions techniques. Selon un directeur de SCD, « on a les bibliothèques qu'on mérite : l'université décide de ce qu'elle veut pour ses bibliothèques, notamment en matière de patrimoine et de maintenance. » De manière concrète, cela peut se traduire dans le fait d'investir plus ou moins de moyens dans le ménage²³⁰. Un exemple criant des situations conflictuelles que la gestion de l'immobilier peut engendrer est le cas de la BSG : la décision de la direction de l'Université Sorbonne Nouvelle d'intégrer les agents techniques de la BSG au contingent de la direction universitaire du patrimoine a été fortement critiquée par une partie du personnel de la bibliothèque, ainsi que par des usagers, car elle constituait un bouleversement de l'organisation et avait des conséquences immédiates sur le quotidien de la gestion des lieux. Une pétition en ligne, évoquant également d'autres motifs de revendication, indiquait ainsi :

L'université de tutelle de la bibliothèque (...) a récemment décidé de réorganiser les équipes ayant pour responsabilité le patrimoine immobilier, la surveillance des bâtiments et la direction des travaux, pour les affilier directement à l'Université et ainsi les couper de la bibliothèque. Ce jeu de passe-passe en gestion des ressources humaines prive la bibliothèque des moyens humains, déjà faibles, absolument nécessaires à son fonctionnement et à la sécurité du bâtiment, des collections, du public et des agents. Il supprime ainsi la totalité de son département dédié au Patrimoine immobilier, laissant

²²⁷ Entretien avec Stéphane Amiard (27/01/2023).

²²⁸ Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

²²⁹ Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

²³⁰ Un chargé de mission cite l'exemple d'une université qui a décidé d'investir davantage de moyens financiers dans l'entretien, et où les problèmes à ce niveau ont, de manière logique, diminué.

les équipes sans aucun agent compétent sur place à qui se référer en situation d'alerte sur le bâtiment ou les collections, et privant enfin l'institution de deux postes de conservateurs, dont les supports de poste avaient été temporairement dévolus à l'immobilier justement par manque de moyens humains dans la bonne filière. Il représente enfin un risque considérable pour la bibliothèque.²³¹

La question de la maîtrise des lieux pourrait également se poser aujourd'hui avec le cas des bâtiments partagés avec d'autres services, dont la logique répond notamment à des enjeux d'optimisation de l'espace. En effet, la bibliothèque sait « gérer le bâtiment, c'est-à-dire l'ouvrir, l'allumer, maintenir une exploitation toute la journée, le fermer le soir » grâce aux équipes. Elle a aussi une « capacité à gérer de l'infrastructure, (...) du stock » dont ne disposent pas nécessairement d'autres services auxquels elle peut être associée : son positionnement sera alors au cœur de divers enjeux stratégiques.

Un service (...) passe aussi par la maîtrise d'un espace, la maîtrise d'un nombre de mètres carrés, et donc dire qu'on va partager le même bâtiment ça n'est pas toujours simple, parce qu'il y a des besoins à moment donné de visibilité.²³²

La gestion du patrimoine touche à des questions de budget, de ressources humaines, de gouvernance : les structures documentaires doivent maîtriser leur environnement institutionnel et politique, y participer si elles le peuvent, notamment par l'actualisation de documents stratégiques, et surtout composer avec l'action de leur gouvernance. Elle est une « lutte du quotidien²³³ ». Si la gouvernance y est moins présente que dans des projets de construction, sa politique détermine toutefois ce qu'il est possible ou non de mettre en œuvre.

II.2.3 Les acteurs privés : mener des échanges contractuels

Aux acteurs universitaires ou institutionnels avec lesquels les bibliothèques sont amenées à interagir ou collaborer à propos des problématiques de maintenance s'ajoutent les acteurs privés. Nous nous intéresserons ici principalement aux entreprises dont le travail a directement trait au sujet de cette étude : à la fois les entreprises intervenant de manière ponctuelle, même si parfois pour une longue durée, et les entreprises engagées de manière plus régulière auprès des bibliothèques, que ce soit pour des contrôles réglementaires (notamment dans le cas de contrats gérés en interne par la structure documentaire) ou pour des prestations plus quotidiennes comme l'entretien²³⁴. Comme explicité précédemment, les structures documentaires semblent avoir relativement peu de contacts directs avec les entreprises intervenant aussi dans d'autres parties de l'université, ou dont les contrats sont gérés dans d'autres services. Toutefois, les agents des BU peuvent être amenés à travailler avec ces acteurs, notamment lors de chantiers de plus ou moins grande envergure.

²³¹ « Sauvons la BSG ! », *Change.org*, décembre 2021, consulté le 7 juin 2022.

²³² Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²³³ Entretien avec Christine Chevalier-Boyer (14/09/2022).

²³⁴ Selon un directeur de structure documentaire, il s'agit d'ailleurs souvent du premier problème lié au bâtiment qu'un bibliothécaire rencontre. Les marchés d'entretien notamment, lorsqu'ils sont externalisés, posent aussi des questions quant à la définition du marché et à ce qu'il est possible de demander aux agents compte-tenu des budgets dégagés (on retrouve chez certaines personnes interrogées la notion du « prendre soin de ceux qui prennent soin », également présente dans les philosophies du *care*). Dans tous les cas, la rédaction des marchés d'entretien exigent une attention toute particulière, et nécessite fréquemment des ajustements.

Cette collaboration peut être renforcée dans le cas de bibliothèques construites en partenariat public-privé. En effet, dans ces situations, l'entreprise constructrice va assurer l'exploitation du bâtiment, et donc également sa maintenance, pendant une période définie. Le recours au PPP a été particulièrement fréquent entre 2007 et 2012, et il s'agira dans les prochaines années d'étudier les effets de ce mode de gestion sur la qualité de la maintenance²³⁵. Cette situation met en exergue quelques difficultés auxquelles peuvent être confrontés les professionnels de bibliothèques lors de leurs échanges avec les entreprises privées. S'il convient de souligner les différents avantages, à savoir la clarté du champ d'action de l'entreprise et donc la facilité de signalement des problèmes, ainsi que la rapidité des interventions et le suivi régulier, une des problématiques semble encore une fois être la situation de « dépendance » qui peut apparaître²³⁶. D'une part, et principalement, l'entreprise possède des compétences non-disponibles en interne, ce qui limite la capacité de contrôle du travail bien fait. D'autre part, l'exclusivité du contrat réduit la marge de manœuvre des acteurs universitaires quant aux interventions sur les installations immobilières²³⁷.

Le périmètre le plus clair c'est ce qui est calé dans le contrat de partenariat pour la maintenance. Ils nous ont remis un document dans lequel il est précisé toutes les interventions de maintenance qui sont prises en charge. Par exemple, j'ai une fuite d'eau dans les toilettes, c'est X qui intervient. J'ai une poignée de porte qui casse, c'est X qui intervient. Et dans ce cadre-là, c'est extrêmement encadré, c'est-à-dire que je rentre ma demande d'intervention dans (...) un logiciel de GMAO (...) et ensuite de cette manière la demande est tracée et en fait c'est très important que ça passe par cet outil parce que si X ne répond pas dans les temps il a des pénalités. (...) Après, le problème c'est que moi en l'occurrence je ne suis pas technicienne. Donc quand X passe pour un problème, par exemple parce que ça souffle trop au niveau des conduits d'aération, X me dit « J'ai essayé de rerégler mais je ne peux rien faire de plus », je ne peux que le croire sur parole. C'est là que j'aurais besoin de l'avis d'un technicien, c'est ça qui me manque à l'heure actuelle. (...) J'ai eu l'occasion d'échanger un peu avec [le responsable maintenance exploitation de l'université] sur des problématiques liées au PPP et ce qui ressortait, c'est que finalement, dans l'organisation qu'on avait dans l'université, dans la gestion de ce contrat, il manquait un échelon de quelqu'un qui au quotidien soit en capacité de ... On est quand même sur quelque chose de contractuel, donc il faut bien vérifier que l'autre respecte ses engagements.²³⁸

[On est] dans un bâtiment qui [a] été conçu par X, donc quand on veut faire des modifications, il faut faire appel à X. (...) Si on installe des écrans au mur et qu'à un moment donné on a besoin de raccordements électriques (...) il

²³⁵ Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

²³⁶ Cette relation déséquilibrée peut toutefois se trouver inversée lors de la passation des contrats et du choix de l'entreprise, moments où l'agent de bibliothèque se trouve en position de décisionnaire. C'est ce que relève un chargé de mission bâtimentaire, qui souligne que la perception de son genre n'a jamais été une source de difficulté lors de ces rencontres avec les entreprises, selon elle notamment pour cette raison. En revanche, on peut estimer que les périodes charnières que représentent les périodes de renouvellement de contrat sont particulièrement sensibles : si l'entreprise peut faire œuvre de volontarisme pour voir son offre retenue, il est aussi possible qu'une décision de non-renouvellement entraîne des négligences jusqu'à la date de fin de contrat.

²³⁷ « D'une façon générale, les entreprises sont trop souvent soumises à des obligations de résultats qui ne sont jamais contrôlées faute de ressources pour le faire. Le maître d'ouvrage en est alors réduit à enregistrer les plaintes des occupants et les dysfonctionnements sans autre sanction que des pénalités rarement appliquées ou des menaces de résiliation souvent plus risquées pour le donneur d'ordre que pour son partenaire. » LAINE, Antoine, PHILIPPE, Hervé, *op. cit.*

²³⁸ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

faudra probablement demander un chiffrage à X, toutes ces petites choses ... Et derrière, tu as toute une procédure avec des fiches modificatives qui doivent être validées par la personne qui suit le contrat (...). Pour moi, ce sont des vraies contraintes et un vrai frein.²³⁹

Si certains interlocuteurs apprécient les interventions généralement rapides des entreprises, notamment dues au fait qu'elles risquent des pénalités en cas de retard, et qu'elles disposent parfois de davantage de moyens que les services internes, d'autres relèvent des difficultés spécifiques à la relation contractuelle, s'ajoutant à celles déjà mentionnées.

Les entreprises ne répondent en effet pas à la même finalité que la structure documentaire, qui agit selon une logique de service public. Les relations interpersonnelles peuvent ainsi être biaisées par la confrontation de cultures professionnelles différentes. En outre, il existe un risque de situation conflictuelle en cas de mauvaise exécution des attendus ou de malfaçons : par exemple, lorsque des contrôles pointeront les manquements, une entreprise pourra préférer payer les pénalités plutôt que de réajuster ses propositions²⁴⁰. Enfin, la relation, tant à l'oral qu'à l'écrit, demande une attention toute particulière « parce que le dialogue il est contractuel donc on ne peut pas dire n'importe quoi n'importe comment. Tout ce qui est dit ou écrit peut être engageant pour l'établissement, avec des enjeux qui se chiffrent avec plusieurs zéros.²⁴¹ »

Les agents de BU peuvent être amenés à interagir avec des acteurs privés. Ces relations posent des problématiques particulières, notamment en ce qui concerne la maîtrise des actions réalisées dans et sur les lieux habités par les bibliothécaires. Il conviendrait alors de trouver une juste mesure entre naïveté et suspicion vis-à-vis des entreprises, pouvant s'appuyer sur une connaissance suffisante des enjeux (quitte à recourir à des acteurs d'autres services plus spécialisés) pour assurer un suivi et un contrôle de base efficaces lors de chantiers (par exemple en étant attentif aux zones sensibles d'un point de vue bibliothéconomique, qui auraient pu ne pas être repérées) ou au quotidien.

La maintenance est un enjeu global : elle implique des agents de la structure documentaire, en particulier la direction, les responsables de bibliothèque et les AP, mais également un nombre important de services de l'université. Selon un directeur de SCD, « la vérité, c'est qu'on a besoin de tout le monde ».

Afin de garantir une prise en compte optimale, il convient de mettre en place une structuration des missions et des relations, qui peut prendre des formes très diverses : « Quand la relation avec le SCD et le département du patrimoine est de bonne qualité, que la relation est organisée et ne se déroule pas uniquement quand il y a un pépin, on a des choses intéressantes. Quand il y a une sorte de correspondant SCD, ça se passe bien aussi.²⁴² »

Plusieurs problématiques sont à prendre en compte : il y a une nécessaire responsabilité collective qui nécessite des moyens en terme de formation mais aussi d'organisation ou de matériel, ainsi qu'une nécessaire collaboration avec des

²³⁹ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

²⁴⁰ Il s'agit ici encore de s'interroger en parallèle sur ce qu'il est possible d'attendre de manière réaliste des agents de l'entreprise au vu des moyens dégagés, qui sont déterminés par la somme consacrée au sujet en question par l'université.

²⁴¹ Entretien avec un chargé de mission bâtiminaire.

²⁴² Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

acteurs internes demandant de dialoguer avec des cultures et habitudes hétérogènes ainsi qu'avec une pluralité d'interlocuteurs, qu'ils soient politiques ou techniques.

Face à des possibilités d'organisation diverses, des situations institutionnelles et locales à la fois en mutation et chargées d'habitudes, ... comment réussir à construire et conserver une culture de la maintenance ?

III CONSTRUIRE UNE CULTURE DE LA MAINTENANCE : L'ATTENTION DANS LA DUREE

Dans cette dernière partie, après avoir étudié le cadre de l'action des professionnels de bibliothèque, la spécificité de la maintenance en BU, et l'ensemble des acteurs impliqués dans sa prise en charge, nous souhaitons centrer la réflexion sur le rôle du cadre de bibliothèque vis-à-vis de cet enjeu, ainsi que sur les ressources mobilisables, en particulier la formation et les représentations, pour construire une culture durable de la maintenance en bibliothèque.

III. 1 LE ROLE DU CADRE

Prendre en charge la maintenance en BU correspond aux missions classiques d'un encadrant, bien qu'appliquées ici à un sujet « support ». Toutefois, des problématiques spécifiques se posent à propos de la gestion du temps, des équipes, et du politique.

III.1.1 Des missions classiques

A partir des échanges menés avec différents directeurs de structures documentaires ou de responsables de bibliothèque, nous avons identifié plusieurs compétences principales pour gérer la maintenance. Elles correspondent à des rôles déjà identifiés dans les emplois de référence.

III.1.1.1 Organiser le service et les procédures : formalisation et gestion de crise

La première des compétences identifiées se retrouve en partie dans les activités principales du profil « Directeur de bibliothèque » du Bibliofil : « Déterminer (...) les orientations stratégiques pour la bibliothèque » et « définir et mettre en place l'organisation interne des services »²⁴³. Il s'agit de *prendre en compte la variable maintenance dans l'organisation* des équipes. Cela peut se faire selon différentes modalités et à plusieurs niveaux mais nécessite d'être structuré. Un directeur de SCD mentionne par exemple l'intérêt de *travailler sur des documents de cadrage* comme le projet de service, et de traiter de la maintenance de manière intégrée à la gestion globale :

Ensuite, c'est de redéfinir le projet de service. Et lorsqu'on travaille sur le projet de service, on peut travailler sur des dossiers très techniques du type la remise à plat du circuit d'acquisition et de signalement des ebooks, (...) mais ça va aussi être du bâtiminaire, ça va être de la projection (...), on va communiquer sur ce qu'est le projet de service, à quoi il va servir, comment il va se rattacher à la temporalité politique de l'université.²⁴⁴

Afin d'assurer un suivi, les agents de bibliothèque en responsabilité des questions immobilières peuvent également être chargés de *formaliser les échanges*

²⁴³ DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA MODERNISATION ET DE L'ADMINISTRATION, *Bibliofil' : Le référentiel de la filière bibliothèque*, Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration, 2005.

²⁴⁴ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

et les décisions dans des comptes-rendus ou des documents de suivi, qui ne font pas nécessairement partie de la culture professionnelle des acteurs externes mais qui sont essentiels à une gestion régulière des actions, et des litiges le cas échéant.

En plus de l'organisation quotidienne, il est du rôle du cadre de bibliothèque de *gérer les crises*, « d'éteindre les feux ». Cela implique à nouveau l'*établissement de procédures* : schémas de prise de décision, documents permettant la qualification de problèmes graves, ... dans l'idée que, s'il est inévitable que des surprises surgissent lors d'un chantier notamment, borner les actions rassure les équipes et représente une garantie minimale de prise en charge adéquate. La gestion de crise implique aussi une importante responsabilité, et une certaine capacité d'improvisation afin de « s'assurer de la sécurité des biens et des personnes²⁴⁵ » :

Il faut improviser, et l'improvisation ça passe généralement soit directement par une sollicitation de la direction, soit directement par la sollicitation des services techniques, et là ce qui prime c'est pas de respecter une circuit, c'est d'avoir le plus rapidement possible le plombier qui va identifier d'où vient le problème.

Cela nécessite ensuite d'agir en interne auprès des équipes, pour « orchestrer », communiquer et rassurer, dans le court et le long terme²⁴⁶, mais aussi auprès des interlocuteurs externes en assurant un rôle de lanceur d'alerte ayant une vision globale des impacts de la crise et de ses suites sur l'exploitation du bâtiment.

III.1.1.2 Nouer des relations, maintenir un réseau, faire l'interface

Une autre compétence majeure dans la gestion de la maintenance est la capacité à *travailler avec des acteurs nombreux et divers*, et de pouvoir « traduire » les enjeux de façon à se faire comprendre de tous. Dans le référentiel Bibliofil, cela correspond notamment à : « Négocier avec différentes catégories d'acteurs (personnels, représentants du personnel, partenaires externes...)»²⁴⁷. Construire un réseau professionnel avec les responsables des services patrimoniaux de l'université, ou les services techniques locaux, est ainsi une des premières choses à faire lors de la prise de poste, selon plusieurs directeurs de SCD :

Ce dont je me suis rendu compte c'est que sur une prise de poste, (...) les interlocuteurs DPIL sont parmi les interlocuteurs qu'il faut aller voir en premier. (...) Le VP Patrimoine lorsqu'il existe, mais ça c'est plutôt pour le lien politique, mais ensuite effectivement, le directeur du patrimoine et puis ensuite ses principaux chefs de service (...). On fait connaissance, on se dit comment est-ce qu'on voit les rôles des uns et des autres, on se passe notre téléphone portable et puis comme ça, quand il y a un souci, l'information est beaucoup plus facile à avoir.²⁴⁸

Après cette prise de contact, le maintien des liens demande de savoir *traduire les enjeux*, et donc d'avoir une certaine maîtrise des aspects techniques de base, du

²⁴⁵ DPMA, *op. cit.*

²⁴⁶ On peut par exemple imaginer la désignation de personnes ressources, ou l'établissement de temps d'échanges réguliers et renforcés durant la gestion de la crise.

²⁴⁷ DPMA, *op. cit.*

²⁴⁸ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

vocabulaire propre à la maintenance, et de l'organisation des services immobiliers universitaires. Cette connaissance permet aussi de mieux se positionner vis-à-vis de ces services, en comprenant comment « rentrer dans les logiques de l'autre, comprendre quelles sont ses problématiques²⁴⁹ ». Comme pour d'autres sujets, le rôle du cadre est ici de se former a minima et de faire preuve de capacités relationnelles afin de remplir ce rôle d'interlocuteur :

Le cœur, c'est la compréhension. (...) C'est aussi beaucoup d'écoute et de diplomatie. (...) Mon rôle c'est vraiment de pouvoir être polyvalente, de pouvoir parler avec tout le monde. (...) Mon but, ça serait de parler 50 langues, mais de ne pas parler ces 50 langues couramment, juste de me faire comprendre pour trouver des solutions.²⁵⁰

III.1.1.3 Prévoir et gérer les ressources

Si la majorité des budgets en terme de maintenance sont pilotés par les directions support, les cadres de bibliothèque sont responsables de la remontée des besoins, ainsi que de l'estimation des ressources nécessaires. Cela correspond à deux items Bibliofil : « Évaluer les moyens nécessaires à leur mise en œuvre et en définir l'usage » et « évaluer les besoins en ressources humaines et en assurer le management²⁵¹ ». Ces évaluations se font souvent au moment du dialogue de gestion évoqué plus tôt²⁵², mais peuvent avoir lieu selon une temporalité différente, par exemple si la bibliothèque décide de mettre en place une gestion prévisionnelle. Le directeur-adjoint de la BUA évoquait par exemple le cas du *relamping* :

Plutôt que de mobiliser un agent avec le risque de grande hauteur, de déployer des échelles (...), comment tu prévoies dans le temps des opérations qui sont financées, pour passer d'une installation subclaquante à une installation rénovée avec une GTC, avec de la détection de présence, avec de la variation d'intensité lumineuse, avec une vraie analyse du coût, de la durée d'éclairage et tout ça ? Et comment tu phases ça dans un budget contraint ?²⁵³

Bien connaître les enjeux peut ainsi permettre de mieux se positionner vis-à-vis des instances décisionnelles. Par exemple, mettre en avant la question de l'efficacité énergétique ou de la vie étudiante, y compris sur des problèmes de moindre dimension, peut permettre d'« être audible » sur les dossiers bâtimentaires²⁵⁴. De même, analyser les problématiques concrètes de la maintenance de manière globale peut aboutir à mutualiser certaines réponses²⁵⁵.

²⁴⁹ La similarité des pratiques professionnelles, par exemple l'importance de la logistique en bibliothèque, ou une perception des actions de maintenance comme faisant partie du service à rendre aux usagers peuvent faciliter la création de liens. Un directeur de SCD témoigne ainsi : « C'est aussi pour ça qu'on travaille bien avec la direction du patrimoine, (...) on sait ce que ça prend en terme d'organisation de faire le ménage, et il n'y a pas de hiérarchie des activités. »

²⁵⁰ Entretien avec un chargé de mission bâtementaire.

²⁵¹ DPMA, *op. cit.*

²⁵² La question représente un enjeu majeur selon l'IGESR : « C'est un fil dans les rapports, c'est ce qu'on écrit : il faut que les budgets de maintenance soient prévus, et qu'ils le soient au niveau de l'université. (...) Il faut une vigilance sur l'anticipation des coûts de maintenance (...), il faut intégrer la question climatique. » Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

²⁵³ Entretien avec Frédéric Desgranges (21/09/2022).

²⁵⁴ Entretien avec un directeur de bibliothèque. ANTIGNAC, Thomas, CLOT, Nathalie, DESGRANGES Frédéric, cours option maintenance DCB31, janvier 2023.

²⁵⁵ Avec, ici, la nécessité pour le cadre de comprendre le fonctionnement global de l'établissement et d'autres services, et de prendre la responsabilité de débiter, de piloter l'organisation, si besoin.

III.1.1.4 Arbitrage et stratégie

La gestion de la maintenance amène les cadres de bibliothèque à devoir « arbitrer et répartir les moyens entre les différents services²⁵⁶ » : arbitrer les priorités bâtimementaires²⁵⁷ ; arbitrer au niveau de chaque situation sur leur gravité ou la manière la plus optimale de les traiter²⁵⁸. Par exemple, un agent peut faire remonter une irrégularité observée au responsable de bibliothèque « dans un souci d'évaluation de la situation, de savoir à qui en référer, de savoir si ça vaut le coup de remonter. C'est ça le rôle du responsable.²⁵⁹ »

D'autres compétences et qualités découlent logiquement du statut de cadre : maîtriser la sécurité incendie²⁶⁰, s'intéresser et se former si nécessaire, et assurer une veille sur les propositions faites par d'autres établissements²⁶¹.

Enfin, la dimension bâtimementaire peut aussi être intégrée dans les actions de plaidoyer menées à destination de la gouvernance. Cela correspondrait, selon les termes du Bibliofil, à « conseiller le président (...) » et « diffuser la culture métier au sein de la collectivité²⁶² » :

Organiser un voyage d'études pour aller voir une ou deux bibliothèques de lecture publique, une ou deux bibliothèques universitaires un peu récentes, un peu intéressantes, et d'emmener son DPIL, son VP patrimoine, un DGS, un DGA, pour leur montrer des réalisations et leur dire (...) [que telle chose] aurait un vrai sens par rapport aux besoins de nos usagers.²⁶³

Prendre en charge la maintenance en BU renvoie à des compétences de cadre classiques, à ceci près qu'il s'agit ici de traiter de sujets éloignés des connaissances de base de professionnels de l'information. Les directeurs de SCD ou responsables de bibliothèque ont pour responsabilité de ne pas se désintéresser de ce sujet in fine éminemment politique, afin notamment de ne pas « subir » les problématiques et « d'avoir des liens plus équilibrés avec les services qui interviennent beaucoup²⁶⁴ ». Une preuve de cet intérêt peut être par exemple de traiter du sujet en réunion de direction.

III.1.2 Les défis : l'humain, le temps, le politique

Des problématiques plus spécifiques se posent au niveau du management et de l'aspect stratégique de la gestion de la maintenance, dont il est important que les encadrants soient conscients, afin de mieux les appréhender.

III.1.2.1 Donner du sens

L'organisation des services n'importe pas uniquement pour le bon pilotage de la maintenance, mais a aussi du sens au niveau managérial. En effet, établir un

²⁵⁶ DPMA, *op. cit.*

²⁵⁷ Par exemple choisir de faire passer un chantier avant un autre dans les programmations pluriannuelles.

²⁵⁸ Il s'agit aussi de savoir quelles décisions déléguer : tous les échanges n'ont pas à passer par le directeur du SCD ou le responsable de la bibliothèque, même si ceux-ci doivent être tenus au courant des informations principales qui les concernent. Entretien avec un chargé de mission bâtimementaire : « Les responsables de bibliothèque n'ont pas à traiter [tous les échanges avec les entreprises extérieures] ».

²⁵⁹ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

²⁶⁰ Activité listée parmi les activités principales du directeur de bibliothèque dans le Bibliofil : « S'assurer de la sécurité des biens et des personnes ». DPMA, *op. cit.*

²⁶¹ Il s'agit d' « aller voir ailleurs » selon les termes d'un directeur de structure documentaire.

²⁶² DPMA, *op. cit.*

²⁶³ Entretien avec un responsable de structure documentaire.

²⁶⁴ Entretien avec Christine Chevalier-Boyer (14/09/2022).

calendrier, des contraintes, des objectifs, entre autres, permet de placer l'action dans un cadre plus large, et de la lier au « cœur de métier ».

La mise en place de groupes de travail, ou d'événements réguliers, comme l'opération « Ma BU se fait une beauté » à la BUA²⁶⁵, peuvent permettre de mobiliser les agents. Surtout, cela fait passer des tâches invisibles, gérées au fil de l'eau, auxquelles il est difficile de donner un sens, à un statut de projet structuré, sans doute plus mobilisateur et motivant pour tous²⁶⁶.

L'importance de la transparence et de la communication à propos de la maintenance est également accrue par la nécessité de gérer des différentiels d'information et de perspective qui mènent à des visions biaisées de ce que sont les opérations immobilières et de maintenance :

Il y a une grosse différence entre la gestion d'un budget de ménage et la gestion d'un budget d'une structure de cette taille : la différence (...) entre « Je vais refaire ma salle de bain chez moi » (...) et « Je vais rénover un bâtiment de 8000 m² impliquant 8 lots, 8 corps de métiers, un calendrier complexe, des financements complexes ». Le décalage qu'il peut y avoir entre ce que j'ai intégré moi et (...), malgré de la pédagogie, (...) la perception que peuvent en avoir les équipes (...) et cette lucidité que j'ai maintenant : « L'université est sous-dotée, la DPIL est sous-dotée, le problème ne vient pas forcément des millions qu'on pourrait trouver mais de la capacité qu'a l'université à porter des opérations.²⁶⁷ »

Il s'agit dans un premier temps pour les cadres de prendre conscience de ces problématiques selon les situations auxquelles ils sont confrontés, et de faire le lien avec les collègues, « habitants » des lieux :

C'est de l'explication, c'est de la communication interne, c'est de l'association des collègues aux différentes phases. (...) C'est juste leur dire qu'ils ne sont pas abandonnés, qu'on suit le dossier, c'est répondre aux questions ou anticiper les questions.²⁶⁸

III.1.2.2 Incrire son action dans le temps

La maintenance pose également des questions spécifiques dans le temps. D'une part, elle nécessite un investissement dans le long-terme, que ce soit pour le suivi global ou pour la gestion de chantiers. La confrontation entre la vie quotidienne et le temps long peut être source de tensions et doit également être prise en compte dans la gestion d'équipes :

²⁶⁵ Il s'agit de « [faire] l'inventaire de tout ce qui est cassé, sali, manquant et [essayer] de grouper les mesures correctives : nettoyage, peinture de petits pans de murs stratégiques, réassort signalétique... ». CLOT, Nathalie, « Gros garçons, plaid, etc. », *BUApro*, 25 janvier 2019. Selon l'auteurice, « des opérations annuelles estivales comme *Ma BU se refait une beauté* sont un moyen de vérifier périodiquement que l'usage intensif n'a pas provoqué de désordres chroniques sur les espaces. Cela permet de ritualiser sous forme de chantier l'attention aux détails qui est capitale pour générer l'impression globale de confort. » CLOT, Nathalie, « L'usage des lieux : vivre ensemble à la bibliothèque », *Bulletin des Bibliothèques de France*, N°17, 2019.

²⁶⁶ Selon un agent chargé de maintenance, intervenant dans le cours option maintenance proposé à la promotion DCB31 en janvier 2023, le rôle des cadres de bibliothèque devrait d'être d'« apporter des projets », afin que les agents ne gèrent pas uniquement « des demandes au quotidien ».

²⁶⁷ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²⁶⁸ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

Là où il peut y avoir des difficultés, ça va plutôt être sur des écarts entre le temps long d'une procédure (...) versus le temps court des collègues qui eux vivent au quotidien dans une bibliothèque qui prend l'eau, avec des espaces qui se dégradent, avec des conditions d'accueil pas satisfaisantes (...). Ça va être des écarts entre le temps long de la construction publique et le temps court du vécu des agents. Le temps long de la construction publique, c'est entre le moment où on met sur la table une idée, (...) on va créer (...) un LC dans telle bibliothèque, et le moment où il est livré aux usagers. Il ne va pas se passer 4 ans, 5 ans, 6 ans, il peut se passer en moyenne 7, 8 ans.²⁶⁹

Disposer d'une vision sur le long-terme permet de s'accorder au temps du politique. Par exemple, les logiques des divers programmes de financement, notamment les AAP, incluent rarement le temps nécessaire à la conception de projet : il importe d'avoir des dossiers prêts à proposer lorsque l'occasion se présente :

On travaille en fonction des impératifs politiques. Le gouvernement lance un plan de relance immobilier, on se met autour de la table avec la direction du patrimoine et on regarde quels sont les dossiers qui sont mûrs.²⁷⁰

La mémoire du bâtiment représente aussi un défi majeur. Une bonne gestion passe par une bonne connaissance de l'organisation du bâtiment et de ses organes techniques. Or, quelques témoignages recueillis font état de lacunes au niveau de la transmission, avec des « découvertes » concernant la précédente prise en charge : en plus d'une perte de temps et de moyens, cela peut poser des problèmes lors d'aménagements ultérieurs²⁷¹, ou réglementairement²⁷². La conservation systématique des documents majeurs (DOE, POE, ...) constitue une première garantie.

Enfin, les questions de maintenance, qu'elles soient gérées de manière structurée ou non, implique une charge de travail supplémentaire devant être intégrée au mieux au plan de charge global pour pouvoir être maintenue. Il s'agit de tâches parfois pénibles, pouvant générer de la tension, et le défi réside dans le fait de réussir à maintenir le niveau d'énergie investi dans le temps, sans se « décourager ».

(La) prise en compte du fait que les choses se font pas de façon magique, c'est une vraie réalité, et alors on peut se dire que oui, c'est des problèmes simples qui appellent des solutions simples, mais en fait c'est des problèmes qui peuvent être très vite prenants. (...) Ce sont aussi des activités qui sont très

²⁶⁹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²⁷⁰ Entretien avec un directeur de structure documentaire. Un dossier « mûr » est un dossier pour lequel on a une préprogrammation, une programmation, et toutes les études techniques nécessaires.

²⁷¹ Par exemple, une personne évoquait le cas de détecteurs disposés sur un plafond très haut, sans explication sur la manière d'y accéder, ou encore l'absence de documents permettant de connaître de la charge maximale supportée par une mezzanine.

²⁷² « Il est parfaitement indispensable de garder la mémoire de la construction d'un bâtiment et plus encore dans le cas d'un établissement recevant du public. En effet, les textes applicables, selon les dispositions de l'article 2 du Code civil, n'ont pas de caractère rétroactif sous réserve que le législateur en ait décidé autrement (comme par exemple pour les récents textes sur les hôtels existants). Dans ces conditions, il convient de maintenir en parfait état de fonctionnement les installations prévues à l'origine de la construction pour ne pas s'exposer à des demandes particulières des commissions de sécurité lors des visites périodiques de contrôle. Les textes de référence sont ceux en vigueur lors de l'instruction des dossiers de demandes de permis de construire. » THELOT, Denis, « La sécurité contre l'incendie et la panique dans les bibliothèques », *Bibliothèques d'aujourd'hui*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2014.

chronophages, parce que le temps que tu passes à relancer les gens, à t'assurer que les choses sont faites, ...²⁷³

III.1.2.3 Se positionner dans des logiques globales

Comme les questionnements politiques précédemment évoqués l'illustraient, l'action des cadres de BU en matière de maintenance s'inscrit dans des logiques plus vastes que l'espace de la bibliothèque.

Le cas de l'architecture est particulièrement parlant. En effet, les préconisations en matière de maintenance peuvent se heurter à des projets liés à des enjeux de visibilité pour l'université, de geste architectural, d'esthétique globale, et de programmation particulièrement technique. Dans ce contexte, il arrive que la conception des bâtiments ne facilite pas la prise en charge de la maintenance, même s'il s'agit d'un critère de plus en plus pris en compte²⁷⁴. Ainsi, certains bâtiments, séduisants architecturalement, peuvent dans le même temps être « l'archétype de ce qu'il ne [faut] pas faire²⁷⁵ ». S'il s'agit d'un cas éminemment particulier, l'exemple de la BnF et des difficultés qu'une architecture peut poser en termes de maintenance est évocateur²⁷⁶. Chaque bâtiment constitue donc un cas particulier avec des implications spécifiques : par exemple, le nettoyage de vitres, notamment si elles sont situées en hauteur et de dimension importante, peut représenter un véritable projet²⁷⁷.

Que ce soit pour des questions architecturales, ou afin de mieux se positionner vis-à-vis de la gouvernance de son établissement, un cadre de bibliothèque peut notamment recourir aux conseils de l'IGESR. Cette instance réalise en effet des contrôles techniques et scientifiques et apporte des recommandations via des rapports, y compris des préconisations bâtementaires. Il s'agit par exemple de proposer de fermer une bibliothèque ou d'en rénover une autre. Un directeur de SCD évoque l'intérêt de faire appel à l'IGESR car cela peut permettre de plaider auprès de la gouvernance à propos des enjeux de modernisation et de maintenance des bâtiments de bibliothèque, voire de l'établissement d'un schéma directeur des bibliothèques pour les aspects liés au patrimoine immobilier²⁷⁸.

La maintenance est un concept ayant des implications pratiques potentiellement problématiques pour le cadre de bibliothèque. Elle exige une attention particulière portée aux questions managériales, pour mobiliser les agents et donner un sens aux actions. Elle impose de s'organiser dans le temps long et de gérer les écarts entre l'idéal et la réalité. Enfin, le recours à des organes de contrôle peut aider à se positionner face à des logiques globales.

²⁷³ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

²⁷⁴ Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023). Selon eux, si certains bâtiments sont effectivement « ratés », « il y a des structures qui dysfonctionnent, il y a des bâtiments qui dysfonctionnent, et parfois ça n'est pas forcément corrélé ».

²⁷⁵ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

²⁷⁶ Les problématiques sont notamment citées dans : un article du *Moniteur* à propos des jardins (HADDAD, Yaël, « Les jardins de la BnF : chronique d'un entretien peu ordinaire, *Le Moniteur*, 01/04/2005, consulté le 10/02/2023), le rapport d'information d'une mission du Sénat en 2000 (NACHBAR, Philippe, RICHERT, Philippe, Rapport d'information fait au nom de la commission des Affaires culturelles à la suite d'une mission d'information chargée d'étudier le fonctionnement de la Bibliothèque nationale de France, Sénat, 29/06/2000), ou encore un article de l'*Express* particulièrement critique des aspects techniques (LIRE, « La véritable histoire de la Grande Bibliothèque, *L'Express*, 01/09/2002, consulté le 10/02/2023).

²⁷⁷ Par exemple, il s'agira de prévoir des prestations de techniciens cordistes, « alpinistes », ainsi qu'une déclaration en mairie s'il y a nécessité de bloquer une voie publique, etc.

²⁷⁸ Entretiens avec des directeurs de structure documentaire.

III. 2 LES RESSOURCES A MOBILISER

La participation des agents à la gestion des questions bâtimentaires a des implications pratiques : il est nécessaire d'accompagner les missions supplémentaires de moyens supplémentaires, qu'il s'agisse d'organisation du travail et de temps, de matériel et d'outils, ou encore de formations adaptées.

III.2.1 Organisation et outils

III.2.1.1 Organiser l'essentiel

S'il existe plusieurs modèles d'organisations, une structuration de la gestion de la maintenance nécessite, après avoir pris connaissance des fonctionnements en cours, et dressé une cartographie des différents acteurs si nécessaire, d'en choisir un à mettre en place. Un des enjeux majeurs peut être d'unifier les manières de faire, afin de pouvoir mieux se positionner et d'établir une stratégie globale.

Soit vous le logez au niveau d'un chargé de mission : par exemple moi (...), j'étais à la fois responsable d'un ensemble de bibliothèques et chargé de mission bâtiment, donc je travaillais en coordination avec les autres responsables de départements thématiques et le responsable de département de service aux usagers pour travailler les problématiques d'aménagement. Soit vous le confiez au directeur ou au directeur adjoint. Ou a contrario vous n'avez pas de centralisation et vous dites que c'est totalement déconcentré et que chaque responsable de bibliothèque va être autonome dans la définition des choses. Mais moi je considère que sur un réseau, l'initiative elle peut être locale et elle doit souvent être locale, la réalisation doit également être locale parce qu'elle est pensée en fonction d'un bâtiment, et en fonction d'usages et en fonction d'étudiants spécifiques, par contre la conception (...) doit être mutualisée parce que sinon vous arrivez à un réseau à plusieurs vitesses.²⁷⁹

Les différents types d'organisation n'exigent pas le même investissement, en termes RH notamment : mettre en place une cellule logistique et dégager un poste ou du temps pour un chargé de mission Bâtiments sont deux options qui correspondent à des objectifs et moyens différents. Le choix devra alors être adapté aux ressources, aux besoins et à l'historique de chaque structure.

Au vu des différentes structures étudiées et de leur organisation, il semble que la taille de la structure ne soit pas déterminante quant à la prise en charge de la maintenance. En effet, sur les quatre structures comportant plus de seize bibliothèques, et s'étendant donc sur un vaste territoire, on retrouve : une structure avec un chargé de mission au profil et aux missions techniques, une structure avec un chargé de mission au profil bibliothécaire, une structure avec un agent ITRF prenant en charge deux bâtiments, et une structure sans organisation spécifique. Toutefois, sur des structures aussi étendues, le besoin de centraliser les informations liées aux bâtiments, d'un point de vue stratégique, paraît plus marqué que dans des structures de moindre amplitude, où la visibilité globale sur l'activité des bâtiments peut être facilitée par leur nombre restreint, bien qu'il s'agisse là aussi d'un élément essentiel pour une gestion optimale de ces questions. A l'inverse, un système de

²⁷⁹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

cadres tournants prenant en charge les problématiques concrètes quotidiennes ne semble applicable que pour des structures comptant peu de bibliothèques, comme à Angers. La présence d'agents techniques en interne, ou du moins avec une forte présence dans les bâtiments, si elle paraît essentielle pour des bâtiments particulièrement sensibles comme les bâtiments patrimoniaux, peut également se révéler utile dans d'autres structures mais semble devoir être circonscrite à des territoires relativement peu étendus, afin d'assurer une présence réelle des agents²⁸⁰.

Il faut surtout noter que les différentes formes d'organisation ne répondent pas aux mêmes besoins : un poste de chargé de mission peut avoir pour rôle de centraliser les informations et d'assurer un pilotage des actions comme il peut être chargé d'être l'interlocuteur unique des services immobiliers de l'université et d'assurer la traduction des enjeux en termes techniques. Il s'agit donc de trouver une réponse adaptée à une ou des problématiques identifiées qui se posent dans une structure spécifique : remontée d'information peu efficace, problèmes de communication avec les services techniques, ou encore absence de visibilité sur la situation immobilière de la structure. La réponse peut nécessiter différents moyens : elle peut-être technique ou administrative (en établissant une adresse générique par exemple, ou s'assurant de la réalité et de la clarté de l'archivage des documents-clés), ou organisationnelle (en désignant et formant des référents, dédiant un poste entier à la question, ou encore en établissant des instances de discussion spécifiques au niveau des sites ou de la direction). Les réponses pourront être proposées au niveau global, mais également au niveau local des bibliothèques, car les interlocuteurs varient fréquemment. Dans ce cas, il importera dans le même temps de garantir l'unité du service « commun ».

En plus de l'harmonisation, la continuité d'activité est une question à prendre en compte. Par exemple, si l'interpersonnel prend nécessairement une grande place dans une tâche qui est essentiellement composée d'échanges entre acteurs²⁸¹, la définition de procédures et le partage des rôles peut limiter la personnalisation. Il s'agit enfin de s'interroger sur la manière de gérer le « facteur d'autobus », c'est-à-dire la dépendance à des personnes-clés dont l'absence pourrait mettre en cause l'ensemble du système.

Quelques bonnes pratiques consistent en l'intégration des missions découlant de l'organisation choisie dans les fiches de poste²⁸² et les plans de charge²⁸³, la professionnalisation de certaines tâches, notamment la remontée d'informations, ou encore la mise en place de formations ou sessions de sensibilisation, avec recyclages réguliers²⁸⁴. Enfin, la formalisation de « plans », d'urgence ou de gestion des

²⁸⁰ Son utilité peut concerner la prise en charge de petits travaux, ou la liaison avec les services techniques universitaires. A Lille, où une telle organisation a cours, les 4 sites sont situés sur le territoire de la métropole ; à Strasbourg, l'agent concerné n'est chargé « que » de deux bibliothèques, etc.

²⁸¹ Pour beaucoup de personnes interrogées, il pouvait même s'agir d'un facilitateur. Un directeur de structure documentaire témoigne : « Entre « je suis obligé de » et « je m'oblige parce que mon collègue me le demande, parce qu'il a conscience qu'on fait partie du même établissement et qu'on va tous dans le même sens », c'est quand même une grosse différence. »

²⁸² Il est par exemple possible de définir des profils de « vigies » (« chargées de suivre au quotidien les gros problèmes jusqu'à résolution et nouant des liens de qualité avec l'équipe d'entretien et de maintenance », CLOT, Nathalie, « WC management », *BUApro*. 27 janvier 2019), ou encore d'insister sur le rôle d'exemplarité des cadres dans la prise en charge des petits problèmes du quotidien.

²⁸³ Cela peut nécessiter de repenser globalement l'organisation de la structure, ce qui représente un important chantier. Ainsi le SCD de l'Université Bordeaux-Montaigne compte profiter des chantiers bâtimentaires pour repenser les organigrammes internes et professionnaliser la remontée d'information en matière bâtimentaire : « La remontée d'informations elle est vraiment importante, à tel point d'ailleurs qu'à l'issue des travaux, on envisage de professionnaliser cette remontée-là, c'est-à-dire qu'on aura moins de bibliothèques mais pour autant il y aura des collègues dédiés à la logistique en centrale, dans la direction des supports, avec des relais sur chacun des sites pour quand même avoir ce réseau d'informations et avoir un endroit où on peut ensuite transformer ces remontées d'informations dans un dialogue avec la direction du patrimoine ou les entreprises qui opèrent. » Entretien avec Grégory Miura (20/09/2022).

²⁸⁴ Pouvant prendre la forme de séminaires annuels, formations de rentrée, échanges, etc.

problèmes du quotidien, récapitulant les actions à entreprendre et les contacts, permet une meilleure appropriation des enjeux :

On a une connaissance à la fois de quel contrat de maintenance couvre quel problème, où sont les numéros pour appeler. Par exemple, je suis de permanence un dimanche, je suis appelé parce que la porte automatique ne se ferme plus, je sais quoi faire. S'il y a une coupure électrique, à partir de 20 minutes si elle dure, qu'est-ce que je fais, est-ce que j'évacue le bâtiment, dans quel ordre, qui je préviens, (...). La cellule de direction, qui est plus resserrée, a ce qu'on appelle l'annuaire de crise.²⁸⁵

Penser l'organisation de la maintenance renvoie aussi aux atouts qu'une gestion en interne peut apporter à la structure. D'une part, selon l'organisation choisie, il est possible de faire de la maintenance un élément de valorisation pour les agents, car cela permet un élargissement des compétences :

Grosso modo, c'est plutôt valorisant, mobilisateur, et ça amène aussi à une reconnaissance, c'est pour ça que je parle de valorisation de l'équipe. De personnes qui étaient plus en deuxième rideau, sur des tâches un peu plus internes et qui là trouvent une forme d'éclairage, enfin de focus sur des compétences qu'elles mettent en avant et « oui, je suis capable d'être l'interlocuteur privilégié (...), de répondre aux urgences et tout ça », et ça c'est plutôt des aspects positifs.²⁸⁶

D'autre part, la maintenance peut être une occasion d'apporter de la diversité à la structure, qu'il s'agisse de variété des profils ou de l'étude d'exemples extérieurs, qui pourra permettre de mieux répondre aux défis bâtimentaires :

C'est pas simplement emmener des VP : ça peut être organiser des voyages d'étude et emmener des équipes, catégorie A, catégorie B, catégorie C. (...) C'est aussi envoyer des collègues dans des journées d'études ou envoyer des collègues à des congrès type ADBU ou à des congrès type LIBER LAG, parce qu'ils vont voir d'autres choses là-bas, et après derrière leur demander de faire un petit retour d'expérience, un petit carnet de croquis, une séquence photo, en interne auprès des collègues. (...) Il y a un troisième aspect qui me semble important : en termes de politique RH, c'est intéressant de recruter aussi des gens qui vont avoir d'autres expériences.²⁸⁷

III.2.1.2 Des outils de gestion, suivi et pilotage

Au quotidien, la gestion courante nécessite pour les agents d'agir en première intervention si besoin et, de manière générale, de porter une attention particulière aux lieux. Les « outils » seront donc de deux types.

D'une part, agir suppose d'avoir accès à du matériel, stocké par exemple dans les locaux d'entretien si la bibliothèque en comporte²⁸⁸, à définir selon le niveau

²⁸⁵ Entretien avec un responsable de structure documentaire.

²⁸⁶ Entretien avec un responsable de structure documentaire.

²⁸⁷ Entretien avec un responsable de structure documentaire.

²⁸⁸ A ce niveau, les situations différeront selon si la BU se situe dans un bâtiment partagé (dans ce cas, les locaux d'entretien seront sans doute à l'extérieur de la bibliothèque, ce qui nécessitera de s'organiser autrement), si l'entretien est une prestation externalisée ou prise en charge en interne, etc.

d'intervention souhaité²⁸⁹. Cette définition doit se faire en lien et être intégrée au DUERP, et les agents doivent être formés aux risques professionnels de manière appropriée, et à l'utilisation du matériel si besoin. La structure documentaire peut également s'appuyer sur la participation des usagers à la maintenance des lieux, notamment des espaces sanitaires : ici, de la même manière, porter une attention au petit matériel d'entretien à disposition du public participe d'une culture globale de la maintenance²⁹⁰.

D'autre part, plusieurs structures ont établi des moyens de communication entre agents afin d'assurer une bonne circulation de l'information. Cela peut se concrétiser par un tableau physique récapitulatif l'état de l'ensemble des lieux et du matériel à disposition, ou par un fil de discussion avec des points réguliers et un partage des numéros de tickets.

Concernant le suivi des actions menées, les logiciels de tickets sont plébiscités. Leur intérêt est en effet que tout est tracé, même si l'utilisation d'un outil de ce type peut aller contre certains logiques habituelles consistant à s'adresser directement à la personne concernée. Des questions techniques de développement se posent au niveau de la qualité du suivi : il est intéressant de pouvoir affiner le suivi au-delà de la binarité « ticket ouvert/fermé »²⁹¹. Outre les logiciels d'assistance, les personnes interrogées ont largement recours à des outils de suivi classique : mails, tableaux, listes de contacts-clés. Plusieurs interlocuteurs soulignent également l'importance des documents (bilans d'exécution, contrats de maintenance, ...) et de la formalisation, qui n'est pas systématique, une bibliothèque mentionnant par exemple qu' « il y a une tradition surtout orale²⁹² » concernant l'historique du bâtiment. Quant aux repères temporels de gestion, ils peuvent être fixés par le service ou se baser sur les échéances prévues par la direction du patrimoine.

Enfin, plusieurs « outils » servent au pilotage de la maintenance. Les documents de cadrage, qu'ils émanent de l'université, comme avec les lettres de mission du VP Patrimoine ou le SPSI, ou de la structure documentaire, par exemple un schéma directeur des bibliothèques, permettent de borner et d'orienter l'action. Il s'agit pour le directeur de la structure, ou pour un autre agent responsable, de participer à la rédaction de tels documents ainsi qu'à leur mise à jour :

Quand je suis arrivé (...), il y avait eu un schéma directeur de l'immobilier qui avait été rédigé quelques années avant et qui traitait la problématique des bibliothèques. S'il n'y en avait pas eu, j'aurais vraisemblablement rédigé un paragraphe un peu programmatique, que j'aurais soumis au VP Patrimoine et puis au VP Vie de campus, au DGS, à la présidente, et à la directrice du

²⁸⁹ De manière non-exhaustive on peut citer du matériel logistique, des capteurs, et du nécessaire de petit nettoyage du type éponges, gants, ... pour le quotidien ; mais aussi des plots, bâches, seaux, ou encore EPI comme des chaussures de protection en cas de sinistre ; et enfin un équipement plus conséquent si la structure souhaite prendre en charge des interventions d'entretien plus poussée, avec un nettoyeur à moquette par exemple.

²⁹⁰ « De nombreuses visites dans les bibliothèques du nord de l'Europe montrent que nouer une relation de confiance avec ses publics peut passer par des petites choses liées à l'entretien des espaces. Mettre à la disposition des gens de quoi faire place nette (pelles et balayettes dans les espaces par exemple), suffisamment de poubelles, inciter à l'usage de récipients fermés pour boire et les distribuer in situ sont autant de petits pas concrets qui donnent les moyens à chacun de contribuer au bien vivre ensemble. » CLOT, Nathalie, « L'usage des lieux : vivre ensemble à la bibliothèque », *Bulletin des Bibliothèques de France*, N°17, 2019. Ces attentions dépendent toutefois de la réalité des publics, et de la perception de la logique globale du fonctionnement des lieux : un directeur de structure documentaire évoque l'exemple de l'installation de balayettes dans des salles de travail en groupe, dont le but était d'autonomiser et de responsabiliser les étudiants, mais qui entraient en contradiction avec l'interdiction de manger dans ces espaces.

²⁹¹ Se pose aussi plusieurs questions : sur la compatibilité entre les différents outils utilisés pour la maintenance à l'université, mais aussi sur l'ouverture de ces outils. Par exemple, s'ils sont gérés par la DPIL, quels agents y ont accès, à la fois pour émettre des requêtes et pour disposer d'une vue globale sur le traitement des demandes, ... ?

²⁹² Entretien avec un directeur de structure documentaire.

patrimoine. (...) Ce que j'ai eu à faire, c'est à un moment donné une proposition d'actualisation de ce schéma directeur.²⁹³

Il est aussi nécessaire de conserver des archives retraçant l'historique des opérations menées, ou encore d'utiliser les contrats et les marchés pour y formaliser et y traduire en actions les axes portés par la direction de la structure.

Plusieurs « outils » permettent d'intégrer les questions de maintenance à l'organisation des structures documentaires. Il s'agit d'une part d'agir au niveau organisationnel avec des documents de cadrage, l'actualisation des fiches de poste, la mise à disposition de matériel et de ressources, mais aussi la conception de circuit de remontée et de suivi de l'information. Ensuite, des documents de pilotage et des outils de gestion prévisionnelle peuvent être utilisés pour ancrer l'action des bibliothèques dans le long-terme, et dans l'environnement universitaire. Les documents en question, s'ils demandent un investissement au moment de leur rédaction, doivent rester « vivants » afin de pouvoir être utiles et utilisables par les agents.

III.2.2 Questions de formation(s)

Traiter du lien entre agents de bibliothèque et maintenance implique de s'intéresser aux formations proposées : quelles options sont aujourd'hui accessibles aux professionnels responsables de bibliothèque ou en poste de direction ?

III.2.2.1 Former à la maintenance : un impensé ?

Le thème de la maintenance en BU est selon certains un « impensé²⁹⁴ ». Force est effectivement de constater que les formations à ce sujet sont quasiment inexistantes. Pourtant, de nombreux bibliothécaires s'attellent à visiter des chantiers ou gérer des sinistres, et ils sont parfois particulièrement expérimentés : à la BSG, « la conservatrice n'avait pas de formation d'ingénieur bâtiminaire mais, avec des formations spécifiques, un intérêt personnel et une expérience sur le terrain elle a acquis des compétences dignes d'un ingénieur de recherche dans le domaine²⁹⁵ ». Il est ainsi possible de dégager plusieurs pistes d'apprentissage : l'appétence personnelle et l'autoformation, les formations réglementaires, et la pratique.

Comme mentionné précédemment, l'intérêt personnel a joué un rôle pour plusieurs personnes interrogées : il les a incitées à choisir un poste ou à s'investir dans de l'autoformation, de l'« autodidactie²⁹⁶ », sur une diversité de sujets. Outre les potentielles problématiques liées à la personnalisation d'une fonction²⁹⁷, par exemple la complexité d'un passage de relais lors d'un changement de poste si aucun agent n'est « intéressé » par la fonction, cela fait au moins en partie reposer sur les agents la prise en charge de leur propre formation à des enjeux complexes.

²⁹³ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²⁹⁴ Entretien avec un responsable de bibliothèque. Le sujet serait un « impensé de la profession, comme si on était de purs esprits, alors qu'on est influencés par les locaux », c'est un « impensé sur ce que ça représente au quotidien », sur le « poids » que c'est.

²⁹⁵ Entretien avec François Michaud (17/01/2023).

²⁹⁶ Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

²⁹⁷ Un responsable de bibliothèque évoquait ainsi les incompréhensions internes comme externes suite à un changement de poste : « Ça a été un peu difficile de me défaire, parce que tout le monde venait me voir pour me faire remonter les problèmes, mais je ne suis pas plombier ! »

Il y a un mix d'autoformation, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'on est en réunion, qu'on discute avec des collègues, j'essaie de comprendre, je leur pose des questions pour m'approprier le sujet, et il y a eu des formations obligatoires, souvent liées à des problèmes de sécurité. (...) Ça nécessite beaucoup d'échanges avec les services compétents pour comprendre. J'aime bien pratiquer, j'arrive à pratiquer pas trop mal l'autoformation, au fil de l'eau, après chacun est différent. L'avantage, c'est que dans le milieu du BTP et dans la gestion de nos bâtiments, on a pas mal de formations qui sont obligatoires.²⁹⁸

De nombreux cadres des bibliothèques ont ainsi mentionné les formations réglementaires, et liées à la sécurité, comme angle d'approche des questions bâtimentaires. En effet, dans un ERP, la maintenance concerne en premier lieu la sécurité, en lien avec les installations techniques. Il s'agit d'une condition nécessaire à l'ouverture de la bibliothèque qui constitue donc la base des services rendus par la suite. Les autres problématiques de maintenance, comme l'entretien et la gestion des sinistres n'affectant pas directement la sécurité des usagers, peuvent donc être considérés comme une extension de la mission du service rendu à l'utilisateur, à savoir la mise à disposition d'un lieu sécurisé, propre ou encore confortable selon la définition qu'aura choisie la structure. De fait, les questions de maintenance sont fréquemment abordées par le biais de la sécurité, par exemple via les formations de sécurité incendie ou les formations destinées aux AP, notamment sur les principes généraux de prévention²⁹⁹. Le lien peut donc être fait ici entre les SCD et les services de santé au travail et de prévention des universités.

Dans mon parcours, il s'est trouvé que j'ai eu à être formé comme agent de sécurité incendie et assistance à la personne de niveau 1. (...) Il y a tout un jeu de formations obligatoires où l'aspect prévention permet de comprendre les bâtiments et les règles d'utilisation de ces bâtiments.³⁰⁰

On est tous formés PSSM, tous formés SST, on a tous une formation qui est 2 fois par an à la manipulation de la centrale incendie, on révisé 2 fois par an la procédure d'évacuation. (...) C'est-à-dire qu'il n'y a pas de formation officielle qui rentre dans le plan de formation, mais il y a un socle minimal qui est exigé des gens qui sont superviseurs.³⁰¹

Enfin, l'apprentissage par la pratique est cité à l'unanimité, que la raison soit l'absence de véritable formation sur le sujet ou l'efficacité de la méthode « sur le tas » et « au fil de l'eau ». Selon un directeur d'établissement, « la meilleure des formations, c'est le terrain ». En outre, plusieurs agents s'interrogent sur la possibilité de former à la maintenance : qui former, selon quelles modalités, ... ?

J'ai l'impression que sur toutes ces problématiques de gestion du bâtiment tu peux avoir un côté contexte, institutionnel, fonctionnement d'un PPP, où là effectivement tu peux avoir un petit peu des apports par le biais de formations,

²⁹⁸ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

²⁹⁹ Les neuf principes généraux de prévention sont énoncés à l'article L4121-2 du *Code du travail* : « Éviter les risques ; Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ; Combattre les risques à la source ; Adapter le travail à l'homme (...) ; Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ; Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ; Planifier la prévention (...) ; Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ; Donner les instructions appropriées aux travailleurs. »

³⁰⁰ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

³⁰¹ Entretien avec Frédéric Desgranges (21/09/2022).

mais après sur la gestion au quotidien, je trouve qu'il y a beaucoup de choses qui s'apprennent sur le tas finalement.³⁰²

Pourtant, plusieurs responsables des questions de maintenance en bibliothèque font état d'un manque au niveau des formations, qu'ils semblent compenser grâce aux moyens décrits.

Une étude des formations proposées par l'Enssib et les CRFCB, principaux organes de formation continue pour les professionnels des bibliothèques, montre l'absence quasi-totale du sujet³⁰³. Le pôle Enssib « Formation tout au long de la vie » compte un nombre relativement important de formations portant sur les bâtiments, regroupées sous le titre « Réinventer les espaces³⁰⁴ ». Si ces formations rencontrent un net succès³⁰⁵, elles ont pour sujets principaux la construction ou l'aménagement des bâtiments, et les thèmes de la maintenance, s'ils sont traités, ne le sont pas de manière approfondie. Le constat est le même concernant l'offre des CRFCB : on retrouve diverses formations traitant des espaces³⁰⁶, mais il n'existe pas de proposition dédiée aux questions de maintenance et d'entretien, qui sont abordées de manière périphérique³⁰⁷. Selon les responsables des CRFCB, cela s'explique par l'absence de demandes provenant des structures documentaires, notamment car il s'agit d'un sujet très spécifique ne concernant a priori pas l'ensemble de la profession³⁰⁸, ou par le fait que les besoins trouvent une réponse au sein même de chaque établissement³⁰⁹. Selon un cadre de BU, les propositions internes ne sont toutefois pas forcément adaptées aux demandes des bibliothèques :

On a essayé de demander au service formation de faire (...) une formation légère, qui soit pas une habilitation électrique mais une sensibilisation aux risques électriques (...). En fait ça ne se fait pas : c'est forcément 3 jours où il y a un ingénieur en électricité qui vient faire des schémas sur le courant

³⁰² Entretien avec un responsable de bibliothèque.

³⁰³ La situation a évolué au niveau de l'Enssib depuis 2022-2023 ; ces formations seront évoquées plus bas. La BnF propose quant à elle de nombreux documents et une formation tournée vers les responsables de collections, portant sur les plans d'urgence et visant à « leur permettre d'acquérir les bons réflexes en cas d'incendie ou d'inondation » (site de la BnF : <https://www.bnf.fr/fr/plan-durgence>, consulté le 26/01/2023).

³⁰⁴ « Focus - Comment aménager et réaménager une bibliothèque ? », « Focus - Comment préparer et concevoir un déménagement de collections ? », « Architecture de médiathèques territoriales : construction et aménagement », « Construction et aménagement d'une bibliothèque universitaire », « Focus - Comment concevoir et aménager un espace "détente" en bibliothèque universitaire ? ». Recensement via le site de l'Enssib en octobre 2022.

³⁰⁵ Entretien avec Armelle de Boisse (13/09/2022) ; certaines sont régulièrement reproposées.

³⁰⁶ Stage « Aménager, réaménager la bibliothèque » (Médiat Rhône-Alpes), « (Ré)aménager sa bibliothèque » (Média Normandie), quelques projets sur la bibliothèque verte. Une mention plus prononcée est faite par Médiat'Oc avec la formation « Architectures de bibliothèques : histoire et évolutions », qui traite des « problématiques d'entretien d'un bâtiment : Quels sont les problèmes récurrents ? Quels sont les services susceptibles d'intervenir ? Comment bien dialoguer avec ces services ? Quelles sont les différentes solutions envisageables ? Comment rendre un bâtiment ancien plus « éco-responsable » ? » Recensement via la plateforme *adcrfcb* (<https://www.crfcb.fr/#/>) en octobre 2022.

³⁰⁷ « La formation est plus orientée sur la mise en espace d'une politique de services que sur la partie gestion du bâtiment proprement dit, même si les contraintes réglementaires et architecturales et la durabilité des aménagements seront abordés » ; « Les questions d'entretien et d'accessibilité des bâtiments sont néanmoins régulièrement abordées dans nos préparations aux concours et dans nos stages portant sur les aménagements ou les réaménagements de bibliothèque (...) mais aussi et plus largement les espaces, la gestion des équipements en réseau, la prise en compte du handicap, les horaires d'ouverture, ou encore le déploiement de nouveaux services. » Échanges mail avec des responsables de CRFCB, janvier 2023.

³⁰⁸ « Les collègues qui sont partie prenante de la gestion et de la maintenance des bâtiments en BU sont peu nombreux » ; « Cela s'explique sans doute par le caractère à la fois très spécifique (d'un point de vue technique et réglementaire) et très transversal de ces thématiques au sein des collectivités ou des universités dans lesquelles ces bibliothèques exercent leurs missions. » Échanges mail avec des responsables de CRFCB, janvier 2023.

³⁰⁹ « Je suppose que ces collègues se forment plutôt auprès de leur établissement sur la partie réglementaire et qu'ils font l'objet d'un accompagnement par les services logistique et sécurité (réseau de référents, groupe de travail) » ; « Sur toutes les questions techniques et/ou réglementaires en lien avec le patrimoine immobilier, la maintenance courante et la sécurité des bâtiments, des formations courtes sont régulièrement inscrites dans les plans de formation conçus par les DRH des établissements avec lesquels nous travaillons, par exemple sur le rôle, les missions et outils de l'assistant de prévention, ou sur l'acquisition ou le recyclage de l'habilitation électrique. Nos propositions sur ces thématiques seraient redondantes avec l'offre existante. » Échanges mail avec des responsables de CRFCB, janvier 2023.

alternatif. On ne veut pas ça, on veut une sensibilisation d'une demi-journée, et ça n'existe pas.³¹⁰

Quant à la formation initiale, le constat est le même, avec des thèmes bâtimentaires qui peuvent être abordés dans les formations DCB et FIBE via des enseignements portant sur l'architecture ou l'aménagement, à l'occasion de certaines gestions de projet, ou lors de stages.

La problématique des formations existantes serait donc qu'elles n'abordent pas directement la vie du bâtiment et les manières de le gérer au mieux en tant que bibliothécaire :

[Une formation sur la construction] occultait complètement la suite, qui est pour moi le cœur (...) : le bâtiment il est construit, il est là, il tourne. Comment on le maintient, comment on l'entretient et quelles sont les problématiques qui tournent autour de ça ? Je veux dire, un bâtiment, il n'y a pas que le coupage de ruban, il est là pour trente, quarante ans. C'est quoi les grandes étapes de son entretien, de sa maintenance, comment il vit, comment tu travailles avec des gens dont c'est le métier alors que ça n'est pas ton métier à l'origine pour faire en sorte que le bâtiment reste propre, en sécurité, qu'il évolue dans le temps de manière cohérente, à la fois en termes de gestion de ressources financières et de ressources humaines ?³¹¹

III.2.2.2 Enrichir les formations initiales et continues : acculturer et visibiliser

D'après les témoignages recueillis, il semble important d'inclure certains points essentiels dans les formations initiales des cadres de BU ainsi que dans les formations continues.

Au niveau de la formation initiale, le but premier serait d'acculturer les élèves fonctionnaires aux questions de bâtiments et de maintenance. En effet, on peut s'interroger sur l'intérêt de former des promotions entières à des tâches que tous n'exerceront pas. Pourtant, il paraît nécessaire de sensibiliser, car « les circonstances de la vie font qu'on tombera dedans par hasard³¹² » et « que sinon, tu as quand même un choc³¹³ ». Par exemple, sur la gestion générale des chantiers et des grands projets bâtimentaires, quelques propos pourraient être consacrés à la gestion des écarts de temps, de budget, de réalisation ... évoqués plus haut :

Il y a toujours un aléa, (...) entre l'idée de départ, la traduction que tu fais en mots de bibliothécaire, l'interprétation qui est faite en mots d'architecte, la transposition qui est faite en réalité de lots de chantier, de corps de métier, et la réalisation. Tu mets beaucoup d'énergie, beaucoup de toi-même dedans (...), et tu as jamais forcément le résultat exactement de ce que tu imaginais. Donc c'est plus qu'une difficulté, c'est plus une frustration. (...) [Pour le jeune conservateur], il peut y avoir un risque (...) de déception ou d'avoir le sentiment que les choses lui échappent.³¹⁴

³¹⁰ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

³¹¹ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

³¹² Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

³¹³ Entretien avec un directeur de structure documentaire. Un responsable de bibliothèque témoigne aussi, à propos de la gestion de fuites d'eau six mois après l'ouverture du bâtiment, de son « impréparation » vis-à-vis de ces situations.

³¹⁴ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

L'acculturation passe également par une familiarisation avec les plans, les organes techniques, ou les acteurs de la maintenance à l'université. Ainsi, en janvier 2023, une option intitulée « Le soin des choses », animée par Nathalie Clot, Frédéric Desgranges et Thomas Antignac, a été proposée pour la première fois aux élèves de la promotion DCB31. Les intervenants avaient fait le choix, sur trois jours, de partager des retours d'expérience et des repères pratiques et techniques pour un premier contact (principes de prévention, contrats de maintenance, plans de bâtiment, localisation et repérage des organes techniques, souvent invisibles, du bâtiment, etc.).

Concernant la formation continue, et le sujet de la formation en général, les personnes interrogées mettent en avant plusieurs besoins. Cette analyse est étayée par les retours de Thomas Antignac et Thierry Calma de la BSU sur la formation « Comment fait-on le suivi technique d'un bâtiment quand on est bibliothécaire ? » qu'ils ont assurée à l'Enssib en octobre 2022³¹⁵.

Les agents responsables de bibliothèque ou en poste de direction témoignent d'abord de la nécessité d'avoir un socle de connaissances de base. Il existe notamment un fort enjeu autour du vocabulaire, lié à la mission de « traduction ».

Pour piloter un service il y a besoin d'un niveau de connaissance minimum, c'est-à-dire que même si ce n'est pas vous qui faites, qu'il y a la direction du patrimoine d'un côté, qu'il y a un conseiller en prévention, et qu'il y a vos collègues sur le terrain, pour moi dans n'importe quel pan d'activité du service, le personnel de direction doit avoir un niveau de connaissances minimal, quel que soit le sujet. (...) Ça m'a pénalisé de ne pas connaître la matière technique, parce que des fois on discute de sujets qui n'ont pas à voir avec des options d'architecte mais en fait c'est ce que eux appellent des principes constructifs, c'est-à-dire que pour régler certains problèmes, on fait des choix de manières de construire. (...) Par exemple, pour les règles de sécurité incendie, en fonction de comment vous voulez les gérer, si vous voulez mettre de la détection partout avec une équipe à l'intérieur de votre bâtiment, c'est différent de si vous voulez compartimenter plus votre bâtiment pour réduire les risques. Mais si vous ne savez pas ça au début, vous ne comprenez pas (...) donc forcément vos remarques, elles tombent à plat.³¹⁶

Plusieurs possibilités existent, qu'il s'agisse de revenir sur les acteurs impliqués, les termes principaux, les aspects administratifs et les contrats, ou encore la gestion de tel ou tel sinistre. La difficulté se situe dans le fait de devoir traiter en un temps réduit d'une multitude de cas particuliers dépendant des établissements et de la problématique bâtementaire. Il s'agirait donc plutôt de fournir aux participants du vocabulaire et des outils, comme des sites de référence ou des tableaux de suivi, leur permettant d'être plus autonomes. Un point d'attention particulier semble être l'intégration d'une partie « technique », en lien avec les acteurs de la direction du patrimoine ou des services techniques : faire intervenir des acteurs « de l'autre côté de la barrière » pourrait permettre de mieux comprendre les logiques d'un milieu

³¹⁵ Entretien avec Thomas Antignac (06/10/2022) et Thierry Calma (19/10/2022). La description de la formation proposée sur le site de l'Enssib indiquait que les compétences visées étaient les suivantes : « donner des clés et des repères pour la gestion technique d'un bâtiment », « connaître la documentation utile », « identifier les différents acteurs », « avoir un langage commun pour dialoguer avec des experts techniques ».

³¹⁶ Entretien avec un directeur de structure documentaire.

professionnel au fonctionnement différent, et de réduire ce qui est aujourd'hui dans certains cas un « fossé béant³¹⁷ ».

Outre les compétences pratiques, les attentes des responsables de bibliothèques semblent se cristalliser dans un besoin de légitimation et d'échange. En effet, la position intermédiaire d'interlocuteur peut être difficile à assumer, et les tâches particulières liées à la gestion d'un bâtiment peuvent conduire à l'isolement des agents. Certains évoquent également des difficultés à se sentir légitimes, peut-être en lien avec l'absence du sujet dans les cursus classiques ; il est aussi possible que des questions de genre entrent ici en jeu, le monde des bibliothèques étant en majorité féminin et celui de la maintenance masculin³¹⁸. L'enjeu est donc ici de créer du lien entre les professionnels s'occupant des questions bâtimentaires, afin de favoriser les échanges³¹⁹ sur les spécificités de leurs missions et leurs expériences. Cela serait utile à une consolidation du positionnement et à la gestion de certaines situations, et permettrait de « rompre l'isolement propre à cette fonction³²⁰ ».

Il n'y a pas forcément besoin de tant de formation que ça : il faut en parler.³²¹

C'est pas tant du côté de la formation continue que je ressentirais un besoin mais plus du côté du retour d'expériences, de savoir comment tel aspect est géré à tel endroit, comment ils ont rédigé leur marché.³²²

Enfin, un dernier enjeu porte sur la prise en compte ces missions par les référentiels de compétences bibliothéconomiques. D'une part, cela participe à la visibilité de ces tâches et compétences nécessaires au bon fonctionnement des bibliothèques et à l'exercice de leur mission, et à leur légitimation. D'autre part, il s'agit aussi d'une question de gestion des carrières. En effet, pouvoir se référer à de tels documents lors de la rédaction des dossiers d'avancement ou de promotion contribuerait sans doute à une meilleure prise en compte de l'investissement des professionnels engagés à ce niveau.

Actuellement, les référentiels de la filière bibliothèque pour les encadrants mentionnent peu les notions bâtimentaires³²³. La fiche « Directeur de bibliothèque » évoque seulement la connaissance des « règles de sécurité applicables au sein du bâtiment » ou la prise en charge « de la sécurité des biens et des personnes »³²⁴ ; et la fiche « Chargé de mission », reste centrée sur la construction et l'aménagement³²⁵. Pourtant, les activités et compétences liées à la sécurité et à l'entretien se retrouvent

³¹⁷ Entretien avec Christine Chevalier-Boyer (14/09/2022).

³¹⁸ Ce problème n'a toutefois pas été explicitement évoqué par les personnes de genre féminin interrogées, à l'exception d'une chargée de mission bâtimentaire selon qui : « ça nous force à être plus exigeantes et à garder le cap, à savoir de quoi on parle, parce que c'est vrai qu'en face de moi, j'ai quasiment toujours des interlocuteurs hommes ».

³¹⁹ Même si ceux-ci sont déjà largement présents d'individu à individu car « c'est une profession où il y a beaucoup d'échanges de ce type, les spécialités des uns et des autres sont connues. » Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

³²⁰ Constat partagé notamment par un responsable de CRFCB (échange mail en janvier 2023).

³²¹ Entretien avec un responsable de bibliothèque.

³²² Entretien avec un responsable de bibliothèque.

³²³ Pour le paragraphe suivant : DPMA, *op. cit.*

³²⁴ On retrouve également les mentions « Organiser la mise en sécurité des bâtiments », « Principes de construction et d'aménagement de l'espace spécifiques aux bibliothèques », « Règles de sécurité applicables au sein du bâtiment » dans les fiches de directeur de département ou d'expert.

³²⁵ « Bâtiments et infrastructures », « Instruire des dossiers de construction et d'aménagement de locaux », « Suivre l'avancement d'un projet de construction et d'aménagement de nouveaux équipements et collaborer à la définition des programmes ».

bien dans les fiches « Médiateur documentaire³²⁶ » et « Agent des bibliothèques³²⁷ » qui font mention du terme « maintenance ».

Il est ici intéressant d'observer les inflexions en cours dans la FPT : en 2022 est paru un référentiel temporaire visant à proposer un « cadre national » et une « vision d'ensemble des compétences en bibliothèque territoriale³²⁸ » prenant en compte l'évolution des métiers. Conçu selon une approche par domaines de compétences³²⁹ et non par profil-type, il recense le domaine « Lieux et espaces » qui « constituent aujourd'hui un service en soi ». Les compétences liées se déclinent selon trois types de mission : « projets de construction et de réaménagement », « gestion du matériel » et surtout, en ce qui concerne ce travail, « gestion technique, réglementation et sécurité³³⁰ ».

Les offres de formation aux questions de maintenance en bibliothèque sont aujourd'hui rares. La professionnalisation des agents responsables de ces sujets s'effectue donc plutôt à travers de l'autoformation et de la pratique. Pourtant, il paraît essentiel de mieux intégrer les problématiques bâtimementaires au parcours des agents, en proposant des modules de sensibilisation en formation initiale et, en termes de formation continue, diverses modalités permettant notamment l'échange de pratiques, mais aussi en intégrant clairement les compétences liées dans les représentations officielles de la profession afin de légitimer l'action des agents en interne comme en externe.

Construire une culture de la maintenance en BU est une lourde tâche, qui renvoie à des rôles classiques de cadre, c'est-à-dire à du pilotage, du suivi de projets, de la gestion d'équipe, ou encore des missions relationnelles, de concertation et de dialogue. Des questions spécifiques sont toutefois posées, dont il s'agit d'avoir conscience pour adapter son action. De manière générale, les professionnels de bibliothèque chargés des questions bâtimementaires peuvent recourir à divers outils et ressources, qu'il s'agisse de documents de cadrage, de la mise à disposition de matériel, ou encore de dispositifs et logiciels de suivi. Au vu de la spécificité et du sérieux des sujets en jeu, il est également important que les agents soient formés : on peut déplorer que les formations spécifiques soient aujourd'hui rares dans le monde des bibliothèques, même si des formations en lien avec la sécurité ou la prévention peuvent être dispensées au sein des universités. Il s'agit néanmoins d'un sujet de plus en plus présent, comme en témoignent les nouvelles formations dédiées, ce qui laisse espérer un élargissement des options disponibles pour les agents dans le futur, en lien avec des missions dont la place s'annonce croissante.

³²⁶ « Activités liées à la logistique », « Vérifier l'état des espaces publics et des équipements, y compris pour les questions de sécurité », « S'assurer de la maintenance des matériels », « Participer aux commissions d'hygiène et de sécurité », « Mettre en œuvre les modalités propres à l'établissement pour les dépannages et l'entretien ».

³²⁷ « Assurer présence et surveillance dans les espaces publics, intervenir en cas de nécessité », « Veiller à l'application des règles de sécurité », « Effectuer les opérations de première maintenance sur les appareils en liaison avec les agents de maintenance », « Participer, le cas échéant, aux commissions d'hygiène et de sécurité », « Notions élémentaires sur les règles de sécurité applicables aux bâtiments publics », « Utiliser les appareils de contrôle de température et d'hygrométrie et savoir régler les appareils de chauffage, de climatisation et d'aération », « Utiliser les appareils de consultation et de reproduction et en assurer la maintenance de 1er niveau ».

³²⁸ MINISTÈRE DE LA CULTURE, *Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales*, DGMIC, 2022.

³²⁹ « Certaines compétences figurent rarement dans les fiches de postes, qui sont le plus souvent construites de manière thématique. L'approche choisie a permis de remettre en lumière un certain nombre de compétences qui ne figuraient pas dans les référentiels métiers et semblaient pourtant essentielles. »

³³⁰ La mission « Gestion technique, réglementation et sécurité » regroupe les compétences suivantes : « savoir gérer un bâtiment », « bien connaître le fonctionnement technique des lieux », « être attentif à l'entretien des locaux (réparations, nettoyage), identifier quel service alerter en cas de problème, assurer la communication entre les parties prenantes (services support, prestataires, bibliothécaires, publics, etc.) », « connaître et mettre en œuvre les règles de sécurité propres à un ERP ainsi que les règles liées aux fonctions de logistique (transport de charges lourdes, stockage de matériel, etc.) pour assurer la sécurité des lieux et du personnel », « savoir formaliser des procédures d'intervention en cas de sinistre et de besoin de secours aux personnes en s'appuyant sur les services de la collectivité, les connaître et savoir les appliquer. »

CONCLUSION

Les bâtiments des bibliothèques universitaires font partie du parc immobilier des universités, et sont de ce fait majoritairement pris en charge par les directions du patrimoine des établissements. Ainsi, le contexte de leur gestion dépend de la situation des universités, et s'intéresser aux questions de maintenance implique d'abord de comprendre le fonctionnement de l'immobilier universitaire, ses acteurs et ses points d'attention, notamment la limitation des moyens ou la complexification des organes techniques. Mais les bâtiments de BU sont aussi porteurs de plusieurs spécificités, donnant une résonance particulière aux problématiques de maintenance et d'entretien qui se posent selon plusieurs temporalités et intensités.

Les agents de bibliothèque, en tant qu' « habitants » des lieux, sont nécessairement impliqués dans leur évolution et leur gestion. Comme le rappelle un directeur de SCD, « nous ne sommes pas un corps de métier qui est étanche avec ces questions-là. On n'est pas que des spécialistes du livre ancien, de la politique documentaire, de la formation à l'information. Bien sûr, c'est notre cœur de métier mais (...) il y aura forcément des collègues qui vont avoir à se frotter à des choses qui sont hors de leur socle de compétences initiales. »

Chaque structure dispose d'une organisation particulière, fortement influencée par l'historique des pratiques : présence d'agents techniques en interne, responsables de bâtiment tournants, chargé de mission, intervention minimale des agents en dehors du signalement des anomalies ou au contraire fort investissement dû notamment par un réinvestissement de pratiques personnelles, ... Compte-tenu des fortes personnalisation et utilisation des espaces de BU, l'investissement d'au moins certains professionnels semble inévitable. Il est donc nécessaire de le cadrer, par exemple en définissant un seuil de « service » minimal, et d'organiser travail et procédures afin de permettre à tous les agents de bien exercer leurs missions. Il semble y avoir un réel intérêt pratique et stratégique à s'intéresser et à prendre en charge une partie des questions et réflexions liées à la maintenance, véritable service support, et il importe de donner aux agents impliqués les moyens de pouvoir réussir à faire face aux diverses problématiques, et de s'épanouir dans ce type de profil.

Plusieurs difficultés se posent alors, qui se trouvent résumées dans ce constat d'un responsable de bibliothèque : « Heureusement qu'on est plusieurs à gérer ça, parce que ça passe vite à la trappe (...) parce que ça n'est pas très glamour (...), ce ne sont pas des choses qu'on peut gérer en autonomie. » La gestion bâtiminaire est en effet composée de tâches s'étalant sur de longues, voire parfois très longues, périodes : il s'agit d'une course de fond, toujours à recommencer, à laquelle il peut être complexe d'impliquer et de mobiliser les agents. En outre, de très nombreux acteurs sont engagés, en particulier les agents des directions immobilières, mais aussi des acteurs privés ou les instances dirigeantes de l'université³³¹.

³³¹ Un obstacle important peut être le contexte global qui ne perçoit pas les professionnels des bibliothèques comme des acteurs légitimes du traitement des questions de maintenance. Il y a donc également un enjeu de représentation. Les conclusions que Romane Coutanson émettaient à propos de son travail sur les situations d'urgence et la protection des biens et des personnes en bibliothèques semblent tout aussi pertinentes pour le cas de la maintenance : « Il faut à la fois sensibiliser et former le personnel en interne, mais aussi sensibiliser les acteurs extérieurs au monde des bibliothèques aux spécificités des besoins rencontrés par ces structures, (...) : temps de travail à dégager, compétences à trouver à l'extérieur de la structure, sensibilisation et formation du personnel, faible reconnaissance actuelle de l'enjeu présenté par le sujet et absence de contraintes réglementaires constituent notamment des handicaps majeurs. » COUTANSON, Romane, *op. cit.*

Le cadre de bibliothèque chargé de ces questions devra ainsi prendre en compte des aspects techniques et réglementaires, mais également envisager les impacts possibles au niveau des ressources humaines, de la visibilité, des aspects financiers, ou encore de la stratégie. Des missions classiques à un poste de direction, de conception et d'encadrement, comme la définition d'une stratégie, l'établissement de documents cadres, ou la capacité à constituer une interface au sein d'un réseau complexe d'interlocuteurs, sont ici associées à un contenu a priori technique et situé aux marges du champ de compétences traditionnelles des bibliothécaires. Le développement de formations ou d'espaces d'échanges autour des enjeux liés à la vie d'un bâtiment de bibliothèque permettrait de mieux les appréhender et de sensibiliser la profession aux implications capitales qu'ont la maintenance et l'entretien sur l'ensemble des missions des bibliothèques.

La résurgence du thème de la maintenance dans le débat public, en lien notamment avec la crise environnementale et les impératifs d'économies d'énergie, ainsi qu'avec la philosophie du *care*, fait ici écho à la temporalité des constructions de BU. En effet, l'IGESR alerte sur les prochains effets du « vieillissement, parce qu'il y a eu une vague de construction dans les années 2000 : (...) vers 2025-2030, il va y avoir forcément des coûts de maintenance corrective très importants, [sans parler] des coûts de réfection et de rénovation énergétique.³³² » A l'orée de problématiques et chantiers qui s'annoncent majeurs, la prise en compte structurée et le pilotage des questions bâtementaires en étroite concertation avec les autres services universitaires et les acteurs concernés, et le développement de formations appropriées, sont à intégrer d'urgence dans le fonctionnement des BU et dans les représentations de la profession afin de, comme l'ambitionne le géographe Michel Lussault, « concevoir le soin non pas comme une activité mais comme un paradigme³³³ », et de pouvoir faire face aux défis de demain.

³³² Entretien avec Odile Grandet et Philippe Marcerou (26/01/2023).

³³³ LUSSAULT, Michel, VAN EECKHOUT, Leaticia, YOUNES, Chris, *Métabolisme de la ville du care*, Pavillon de l'Arsenal : Centre d'urbanisme et d'architecture de Paris, conférence du 5 avril 2022.

SOURCES

Entretiens

Les entretiens ont été réalisés par visioconférence et ont duré entre 40 et 70 minutes, sauf mention contraire.

Entretien avec **Marie-Eugénie Thomas**, Responsable de site BU Santé – SCD, Université de Lille (13/09/2022)

Entretien téléphonique avec **Armelle de Boisse**, Responsable du pôle Formation tout au long de la vie – Enssib (15 minutes environ, 13/09/2022)

Entretien téléphonique avec **Christine Chevalier-Boyer**, Directrice des études et des stages – Enssib (30 minutes environ, 14/09/2022)

Entretien avec **Yann Marchand**, Directeur – SCD, Nantes Université (20/09/2022)

Entretien avec **Grégory Miura**, Directeur – SCD, Université Bordeaux-Montaigne (20/09/2022)

Entretien avec **Frédéric Desgranges**, Directeur adjoint, responsable du pôle Infrastructures, prospective et qualité – Bibliothèque universitaire et archives, Université d'Angers (21/09/2022)

Entretien avec **Thomas Antignac**, Responsable de la bibliothèque des L1 – Bibliothèque de Sorbonne Université (06/10/2022)

Entretien avec **Mathilde Dubrasquet**, Responsable du service Appui au pilotage et Logistique – SCD, Nantes Université (11/10/2022)

Entretien avec **Thierry Calma**, Chargé de mission Bâtiment et logistique – Bibliothèque Sorbonne Université (19/10/2022)

Entretien avec **Sylvie Deville**, Responsable de la BU Metz-Saulcy, et **Valérie Mallet**, Responsable de la BU Sciences et Techniques et chargée de mission Bâtiment et développement durable – Direction de la documentation, Université de Lorraine (24/10/2022)

Entretien avec **Clément Pieyre**, Directeur de la bibliothèque Diderot – ENS Lyon (27/10/2022)

Entretien avec **Johann Berti**, Directeur – SCD, Aix-Marseille Université (03/11/2022)

Entretien avec **Elodie Cuissard**, Responsable du pôle Médiations – Learning Center, Université de Haute-Alsace (10/11/2022)

Entretien avec **Adrien Chartier**, Adjoint à la direction – Direction du patrimoine immobilier et de la logistique, Université Bordeaux-Montaigne (25/11/2022)

Entretien avec **François Michaud**, Directeur – Bibliothèque Sainte-Geneviève (17/01/2023)

Entretien téléphonique avec **Marion Bernard-Schweitzer**, Responsable de la bibliothèque du Studium – Bibliothèques universitaires, Université de Strasbourg (35 minutes environ, 23/01/2023)

Entretien avec **Soizic Huchet du Guermeur**, Directrice – Direction du patrimoine immobilier et de la logistique, Nantes Université (25/01/2023)

Entretien avec **Odile Grandet** et **Philippe Marcerou**, Inspecteurs généraux – Collège Bibliothèques, documentation, livre et lecture publique, IGESR (26/01/2023)

Entretien avec **Stéphane Amiard**, VP Patrimoine et Transitions numérique et écologique – Université d'Angers (27/01/2023)

Textes de législatifs et réglementaires

Circulaire N°5888 du 19 septembre 2016 relative aux schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) des opérateurs de l'État, mise en ligne le 20 septembre 2016. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/circ?id=41307>.

Circulaire du 24 septembre 2022 déclinant le plan de sobriété énergétique au sein des opérateurs d'enseignement supérieur, de recherche, et du réseau des œuvres. Disponible à l'adresse : https://services.dgesip.fr/fichiers/circulaire_plan_sobriete.pdf.

Décret N°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique.

Décret N°95-260 du 8 mars 1995 relatif à la commission consultative départementale de sécurité et d'accessibilité.

Décret N° 2022-1690 du 27 décembre 2022 modifiant le décret n° 2012-14 du 5 janvier 2012 relatif à l'évaluation des moyens d'aération et à la mesure des polluants effectuées au titre de la surveillance de la qualité de l'air intérieur de certains établissements recevant du public.

Normes

Agence française de normalisation, « Maintenance industrielle – Fonction maintenance », NF X60-000, afnor éditions, 2016, 35p..

Agence française de normalisation, « Accessibilité des établissements recevant du public - Plan de maintenance permettant de garantir l'usage pour tous des solutions d'accessibilité », NF P96-108, afnor éditions, 2020, 25p..

FERREIRA, Monica, *Principales vérifications périodiques*, Edition INRS, 6^{ème} édition, Paris, août 2018. Disponible à l'adresse : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%20828>.

VAN HINTE, Laurent, SOCOTEC, « Gestion technique des bâtiments », *Entretien, Rénovation, Réhabilitation des Bâtiments*, Kheox, mis à jour en 2021, consulté entre mai 2022 et janvier 2023.

Organigrammes

Les organigrammes des structures documentaires des établissements suivants ont été récoltés sur le site web des universités concernées le 13 janvier 2023 :

Aix-Marseille Université

Université d'Angers
Université des Antilles
BNU
Université de Bordeaux
Université de Bourgogne
Université de Bretagne Occidentale
Bibliothèque Sainte-Barbe
Bibliothèque Sainte-Geneviève
BULAC
Université Caen Normandie
Université Clermont Auvergne
Université Côte d'Azur
Bibliothèque inter-universitaire CUJAS
Bibliothèque Diderot de l'ENS Lyon
Université de Franche-Comté
Université de Haute-Alsace
Université de La Réunion
Université de Lille
Université de Lorraine
Université Claude Bernard Lyon 1
Université Jean Moulin Lyon 3
Université de Montpellier
Université Paris Nanterre
Nantes Université
Université Paris 8
Université Paris-Dauphine
Université Paris-Est Créteil
Université Paul-Valéry Montpellier 3
Université Picardie Jules Verne
Université de Poitiers
Université de Reims
Université Rennes 1
Université Rennes 2
Université de Saint-Etienne
Sciences Po Paris
Université Sorbonne Nouvelle
Sorbonne Université
Université de Strasbourg
Université Toulouse Capitole

BIBLIOGRAPHIE

Mémoires d'étude pour le DCB – Enssib

ANDRIEUX, Clément, *Entre bureaucratie et agilité : Quelle place pour les fonctions support dans l'organisation des bibliothèques universitaires ?*, Enssib, 2022.

COUTANSON, Romane, *Anticiper les situations d'urgence pour mieux sauvegarder : la protection des biens et des personnes en bibliothèque*, Enssib 2020.

ETIENVRE, Héloïse, *La question du patrimoine architectural en bibliothèque : le cas des bibliothèques protégées au titre des monuments historique*, Enssib, 2020.

GRAS, Isabelle, *La loi LRU et les bibliothèques universitaires*, Enssib, 2010.

PÉRAT, Laurent, *L'Architecture des bibliothécaires Fonctions spécifiques d'un corps de métier dans le processus architectural*, Enssib, 2017.

SERVET, Mathilde, *Les bibliothèques troisième lieu*, Enssib, 2009.

Répertoires de compétences

DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA MODERNISATION ET DE L'ADMINISTRATION, *Bibliofil' : Le référentiel de la filière bibliothèque*, Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration, 2005.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, *Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales*, DGMIC, 2022.

Guides et rapports institutionnels

CAUDRON, Olivier, CLAUD, Joëlle, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités*, Inspection générale des bibliothèques, Paris, 2018.

CHARENTREAU, Anne-Marie, *Bibliothèques universitaires Learning centres Guide pour un projet de construction*, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, Paris, 2012.

CHAMPAGNE, Valérie, COUSQUER, Yves, JODER, Mélanie, DEBIESSE, Georges, *Rapport sur l'entretien du patrimoine immobilier de l'État*, Inspection générale des finances, Paris, 2006.

COUR DES COMPTES, *L'immobilier universitaire : Du défi de la croissance à celui du transfert de propriété*, Cour des Comptes, Paris, octobre 2022.

DUCASSE, Dany, *Plan de maintenance : Guide pratique pour les institutions muséales*, Direction du patrimoine et de la muséologie, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Québec, 2010.

LAINE, Antoine, PHILIPPE, Hervé, *Guide pour l'élaboration d'un programme d'exploitation-maintenance sur performances adapté aux Opérations campus*, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, Paris, 2012.

MARCEROU, Philippe, *L'adaptation des bâtiments des bibliothèques universitaires aux nouveaux usages : bilan des constructions récentes et perspectives*, Inspection générale des bibliothèques, Paris, 2016.

PAOLI-GAGIN Vanina, *Rapport d'information fait au nom de la commission des finances sur l'optimisation de la gestion de l'immobilier universitaire à l'heure de la nécessaire transition écologique et du déploiement de l'enseignement à distance*, N°842, Sénat, Paris, septembre 2021.

Articles, chapitres et ouvrages

MAINTENANCE : PHILOSOPHIE ET PRATIQUE

BARCLAY, Donald, SCOTT, Eric, *The Library Renovation, Maintenance, and Construction Handbook*, Neal-Schuman Publishers, New York, 2011.

BASTIÉ, Eugénie, « Vouloir fonder une société d'innovateurs est stupide », *Le Figaro*, 24 mai 2019, consulté le 21 avril 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.lefigaro.fr/vox/societe/vouloir-fonder-une-societe-d-innovateurs-est-stupide-20190524>.

COURBEBASSE, Audrey, SALEMBIER, Chloé, « L'espace au prisme de l'éthique du care / Housing through the lens of care / Entretien avec Joan Tronto / An interview with Joan Tronto », *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère*, 10 février 2022, consulté le 8 mai 2022. Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/craup/9523>.

DENIS, Jérôme, PONTILLE, David, *Le soin des choses - Politiques de la maintenance*, La Découverte, 2022.

FAIRBANK, Martin, « L'évolution des philosophies de maintenance », *Le maître papetier*, 25 avril 2018, consulté le 21 avril 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.lemaitrepapetier.ca/blogues/martin-fairbank/l-%C3%A9volution-des-philosophies-de-maintenance.html>.

GRUSENMEYER, Corinne, NIVELET, Thomas, « Allier les approches réglementaire et ergonomique de l'externalisation de la maintenance dans un objectif de prévention », *Le travail humain*, Vol. 84, N°3, 1 septembre 2021.

HARFORD, Tim, « Can maintenance save civilisation? », *Tim Harford*, 31 mars 2022, consulté le 21 avril 2022. Disponible à l'adresse : <https://timharford.com/2022/03/can-maintenance-save-civilisation/>.

LUSSAULT, Michel, « Porter attention aux espaces de vie anthropocènes : Vers une théorie du spatial care », *Penser l'Anthropocène*, Presses de Sciences Po, Paris, 2018. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/penser-l-anthropocene--9782724622102-page-199.htm>.

MAO, Blaise, « Bienvenue dans l'âge de la maintenance », *Usbek et Rica*, N°34, janvier 2022, p. 20-21.

STREBEL, Ignaz, BOVET, Alain, LOLOUM, Tristan, « Bâtiments en flux : le travail relationnel des concierges sur les infrastructures d'habitation », *L'Espace Politique : Revue en ligne de géographie politique et de géopolitique*, N°43, mars 2022. Disponible à l'adresse : <https://doi.org/10.4000/espacepolitique.9825>.

TRONTO, Jane, « Vers une architecture du ménage », *topophile*, 31 janvier 2021, consulté le 9 mai 2022. Disponible à l'adresse: <https://topophile.net/savoir/vers-une-architecture-du-menagement/>.

UKELES, Mierle Laderman, *MANIFESTO ! MAINTENANCE ART -- Proposal for an Exhibition « CARE »*, 1969.

BÂTIMENTS DE BIBLIOTHEQUES : CONSTRUCTION ET AMENAGEMENT

BISBROUCK, Marie-Françoise, « Les bibliothèques universitaires : L'évaluation des nouveaux bâtiments », *BBF*, janvier 2000. Disponible à l'adresse: <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-03-0031-002>.

BISBROUCK, Marie-Françoise, *L'évaluation des bâtiments des bibliothèques universitaires françaises*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2014. Disponible à l'adresse: <https://www-cairn-info.docelec.enssib.fr/bibliotheques-d-aujourd-hui--9782765414292-page-409.htm>.

BISBROUCK, Marie-Françoise, *Bibliothèques d'aujourd'hui*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2014.

DE GRAMONT, Claire, KREMER, Thierry, REGNAUT, Caroline, *Concevoir et construire une bibliothèque: du projet au fonctionnement*, 2ème édition, Éditions le Moniteur, Antony, France, 2016.

ENSSIB, *Bibliothèques, architectures et espaces*, Enssib, Villeurbanne, juillet 2018. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68848-bibliotheques-architectures-et-espaces.pdf>.

FAILLA, Luigi, « Habiter la bibliothèque : concevoir les nouveaux espaces d'un service qui change », *Bulletin des bibliothèques de France*, N°17, 2019.

LASSAGNE, Carine, *Réaménager l'espace à la bibliothèque universitaire droit et sciences économiques de Montpellier*, Enssib, Villeurbanne, octobre 2008.

LIMAM, Latifa, *La bibliothèque municipale face aux fluctuations financières*, Université Lumière Lyon 2, Lyon, 2004.

MATTERN, Shannon, « Library as Infrastructure », *Places Journal*, 9 juin 2014, consulté le 19 avril 2022. Disponible à l'adresse : <https://placesjournal.org/article/library-as-infrastructure/?cn-reloaded=1>.

MATTERN, Shannon, « Maintenance and Care », *Places Journal*, 20 novembre 2018, consulté le 8 avril 2022. Disponible à l'adresse : <https://placesjournal.org/article/maintenance-and-care/>.

ROCHE, Florence, « Le bâtiment et sa place dans la politique de services au public », *L'avenir des bibliothèques : L'exemple des bibliothèques universitaires*, Presses de l'Enssib, Villeurbanne, 2013. Disponible à l'adresse: <http://books.openedition.org/pressesenssib/1816>.

SCHULMAN, Paul, « The Reliability Challenge: Maintenance in the Broader Context of High Reliability Organizations », *The Maintainers*. 26 septembre 2017, consulté le 18 mai 2022. Disponible à l'adresse: <https://themaintainers.org/the-reliability-challenge-maintenance-in-the-broader-context-of-high-reliability-organizations/>.

SOULAS, Christine, *(Ré)aménager une bibliothèque*, Presses de l'Esssib, Villeurbanne, 2017. Disponible à l'adresse: <http://books.openedition.org/pressesenssib/8163>.

SPILOTROS, Roman, « Prototype d'aménagement « comme à la maison » à la BU d'Angers », *BUApro*, 4 avril 2018, consulté le 4 mai 2022. Disponible à l'adresse: <https://blog.univ-angers.fr/buapro/2018/04/04/prototype-damenagement-comme-a-la-maison-a-la-bu-dangers/>.

WERNER, Klaus Ulrich, LATIMER, Karen, HAUKE, Petra, *The Green Library : Die grüne Bibliothek. The challenge of environmental sustainability*, De Gruyter, München/Boston.

VIE DES BIBLIOTHEQUES : ASPECTS PRATIQUES

AMAR, Muriel, EVANS, Christophe, LE MAREC, Joëlle, VIGUÉ-CAMUS, Agnès, « Habités, séjourners, habitants : rapports au temps et à l'espace en bibliothèque », *Bulletin des bibliothèques de France*, N°17, 2019.

CLOT, Nathalie, « Gros garçons, plaids, etc. », *BUApro*, 25 janvier 2019, consulté le 4 mai 2022. Disponible à l'adresse: <https://blog.univ-angers.fr/buapro/2019/01/25/gros-garcons-plaids-etc/>.

CLOT, Nathalie, « L'usage des lieux : vivre ensemble à la bibliothèque », *Bulletin des Bibliothèques de France*, N°17, 2019. Disponible à l'adresse: <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2019-17-0068-007>.

CLOT, Nathalie, « WC management », *BUApro*. 27 janvier 2019, consulté le 4 mai 2022. Disponible à l'adresse: <https://blog.univ-angers.fr/buapro/2019/01/27/wc-management/>.

DE MIRIBEL, Marielle « Les toilettes en bibliothèque : un univers en soi », *Bibliothèque(s)*, N°102-103, ABF, décembre 2020. Disponible à l'adresse : <http://www.abf.asso.fr/bib102-103>.

DE MIRIBEL, Marielle, *Veiller au confort des lecteurs. Du bon usage des cinq sens en bibliothèque*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2015.

HEURTEMATTE, Véronique, « Le but de Chouettes Toilettes est de lancer la réflexion sur l'accueil », *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2021. Disponible à l'adresse: <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2021-00-0000-074>.

LIZÉ, Laurence, « Conditions de travail dans la sous-traitance : une enquête auprès de salariés du nettoyage et de la sécurité », *Dé-libérer le travail ?*, Edition Teseo, Buenos Aires, 2021. Disponible à l'adresse: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03217182>.

MARGOLIN, Stephanie, POGGIALI, Jennifer, « « Where Are the Bathrooms? »: Academic Library Restrooms and Student Needs », *Publications and Research*, 30 mai 2017. Disponible à l'adresse: https://academicworks.cuny.edu/le_pubs/177.

« Retour sur un conflit social sur le campus Jussieu – Où comment une société de nettoyage exploite et persécute son personnel avec la complicité de l'université. » *Academia*, 30 janvier 2022, consulté le 8 juin 2022. Disponible à l'adresse: <https://academia.hypotheses.org/34233>.

« Sauvons la BSG ! », *Change.org*, décembre 2021, consulté le 7 juin 2022. Disponible à l'adresse: <https://www.change.org/p/universit%C3%A9-sorbonne-nouvelle-sorbonne-nouvelle-sauvons-la-bsg>.

Vidéos

« How Buildings Learn - Stewart Brand - 5 of 6 - The Romance of Maintenance », *YouTube*, publié par Stewart Brand, 10 juin 2012, consulté le 2 mai 2022. Disponible à l'adresse: https://www.youtube.com/watch?v=j_dozoqw4To.

LUSSAULT, Michel, VAN EECKHOUT, Leaticia, YOUNES, Chris, *Métabolisme de la ville du care*, Pavillon de l'Arsenal : Centre d'urbanisme et d'architecture de Paris, conférence du 5 avril 2022, consulté le 8 mai 2022. Disponible à l'adresse: <https://www.pavillon-arsenal.com/fr/arsenal-tv/expositions/soutenir/12431-metabolisme-de-la-ville-du-care.html>.

ANNEXES

Table des annexes

GRILLES D'ENTRETIEN	94
TABLEAU RECAPITULATIF DE L'ORGANISATION DES BIBLIOTHEQUES ETUDIEES	97

GRILLES D'ENTRETIEN

DIRECTEURS DE STRUCTURE DOCUMENTAIRE ET RESPONSABLES DE BIBLIOTHEQUE

	Question principale	Questions complémentaires
Questions introductives	Pourriez-vous vous présenter brièvement et présenter vos missions ?	
	Pourriez-vous présenter brièvement votre établissement ?	Comment les bâtiments des bibliothèques du service sont-ils intégrés au reste de l'université ? Y a-t-il des situations particulières (bâtiments partagés, ...) ?
	A quoi correspondent pour vous les notions d'immobilier et de logistique dans un contexte de BU ?	
Organisation de l'établissement et liens avec le service	Comment est organisée la gestion immobilière et logistique au sein de votre établissement ?	Quelles sont les tâches réalisées en interne (dans le service) ? Quelles sont les tâches centralisées au niveau de l'établissement ? Quelles sont les tâches entièrement externalisées ? Comment cela se passe-t-il au niveau du ménage, de la sécurité ?
	Quelles sont vos relations avec les services centraux immobiliers de votre établissement ? Qui est chargé de suivre ces relations au sein du SCD ?	
	Les questions de maintenance et d'entretien font-elles l'objet d'un dialogue avec la gouvernance ? Font-elles l'objet d'un pilotage (prévisionnel des dépenses, phasage des opérations ?)	Le pilotage et les divers suivis liés sont-ils pris en charge par le SCD ou sont-ils centralisés à la DPIL ?
Organisation interne du service	Quel est votre rôle en matière de logistique et d'immobilier ?	Avez-vous suivi des formations particulières ?

	<p>Sur quoi avez-vous la main et sur quoi ne l'avez-vous pas ? En quoi cela peut-il poser problème ?</p>	<p>Rencontrez-vous des difficultés, ou au contraire des facilités, dans le traitement de ces questions ?</p> <p>Est-ce que vous aimeriez faire plus, comment et qu'est-ce qui vous empêche de le faire ?</p> <p>Quelle est la place/l'espace occupé par les locaux d'entretien au sein de la bibliothèque ?</p> <p>Avez-vous vécu des travaux de construction, d'aménagement ou de rénovation de bâtiment ?</p>
	<p>Vous sentez-vous légitimes à prendre en charge ces questions ?</p> <p>Quelles sont les qualités et compétences, possédées par les agents des bibliothèques, qui sont utiles pour traiter ces questions ?</p>	
	<p>De quelle manière sont discutées les questions mobilières et immobilières au sein du service ?</p>	<p>Quel temps y est consacré ?</p> <p>Existe-t-il des instances particulières ?</p>
	<p>Comment s'organise de manière concrète le traitement de ces questions avec les agents de la bibliothèque ?</p>	<p>Quid au niveau des fiches de poste ?</p> <p>Y a-t-il des réticences ou d'autres difficultés ?</p> <p>Avez-vous organisé des « opérations » maintenance ?</p>
	<p>Utilisez-vous des outils particuliers ?</p> <p>Avez-vous des besoins, des réflexions à partager ?</p>	
Élargissement	<p>Avez-vous des remarques à propos du traitement de ces questions au niveau de la littérature professionnelle ?</p>	
	<p>Avez-vous remarqué des tendances générales, ou des inflexions dans le traitement de ces questions, au niveau universitaire, ou au niveau du monde des bibliothèques ?</p>	

DIRECTEURS ET PERSONNELS DES SERVICES IMMOBILIERS UNIVERSITAIRES

	Question principale	Questions complémentaires
Questions introductives	Pourriez-vous présenter brièvement votre établissement ?	
	Quelles sont vos missions en tant que X ?	
	Comment fonctionne, dans les grandes lignes, la gestion immobilière dans votre établissement ?	Votre établissement a-t-il des objectifs stratégiques en ce qui concerne la gestion et la maintenance immobilière ? Y a-t-il eu des inflexions dans les objectifs ou les manières de faire ces dernières années ?
Relations au SCD	Quelles sont vos relations avec le SCD de votre établissement ? Travaillez-vous ensemble, et si oui, comment ?	Qui sont vos interlocuteurs et quels postes occupent-ils ? Vos relations avec le SCD diffèrent-elles des relations avec les autres composantes de l'établissement ? Si oui, en quoi et pourquoi ?
	Les projets immobiliers et les opérations de maintenance font-ils l'objet d'un dialogue stratégique avec le SCD ?	Comment cela s'organise-t-il ? Selon quelle périodicité ? Y a-t-il des résultats ou des livrables attendus ?
	Quels sont les points positifs et les difficultés rencontrés dans le cadre de la gestion immobilière des bâtiments de BU ?	Quelles seraient selon vous des pistes d'amélioration de cette organisation ?
	Pensez-vous que les personnels de bibliothèque soient légitimes à gérer les questions patrimoniales et logistiques concernant leur bibliothèque ? Pourquoi ?	Pensez-vous qu'ils soient en capacité (formation, temps) d'assurer certaines fonctions, et si oui, lesquelles ?
En pratique	Quels types de formation ont suivi les agents de votre service ?	Avez-vous déjà proposé des formations en commun avec des agents de votre service et des agents du SCD ?
	Quels outils utilisez-vous pour la gestion des bâtiments de l'établissement ?	L'utilisation de ces outils est-elle partagée avec des agents du SCD (ou d'autres services) ?

TABLEAU RECAPITULATIF DE L'ORGANISATION DES BIBLIOTHEQUES ETUDIEES

Nombre de bibliothèques dans le service	Modalités d'organisation de la fonction maintenance
1 (bâtiment classé MH)	<ul style="list-style-type: none"> - 3 agents DPIL fréquemment présents sur site <p><i>organisation précédente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 agents chargés des questions immobilières (1 profil bibliothécaire, 2 profils techniques)
1	<ul style="list-style-type: none"> - 2 référents bâtimentaires (AP et membres du département Services aux publics) - Groupe-projet dans le cadre d'un chantier (composé de responsables de département)
2	<ul style="list-style-type: none"> - Pôle Infrastructure au niveau de la direction - Système de cadres tournants / superviseurs - Groupe de travail sur les espaces
4	<ul style="list-style-type: none"> - Agents d'entretien intégrés aux équipes (2 agents) - Rôle important des référents de site
4	<ul style="list-style-type: none"> - Cellule logistique (profils logistiques et technique) - Rôle important des responsables de bibliothèque - Agents chargés du suivi logistique dans les équipes
4	<p><i>organisation prévisionnelle :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration d'agents sur une mission logistique au niveau central de la direction des supports - Relais logistique sur les 4 sites - Instance pour « transformer les remontées en dialogue »
5	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle important des responsables de bibliothèque - Rôle important du conseiller de prévention (exercices obligatoires, DUERP, ...) - Chargé de mission logistique (profil logistique)

17	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle important des responsables de bibliothèque - Rôle important des AP
18	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé de mission bâtiminaire (profil technique) - Rôle important des responsables de bibliothèque
23	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle important des chargés du suivi bâtiminaire (responsable de bibliothèque ou AP) - 1 agent chargé du suivi de deux bibliothèques (profil technique, département support)
25	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé de mission bâtiminaire (profil bibliothécaire, avec relais dans les bibliothèques) - Rôle important du réseau des AP - Rôle important des responsables de bibliothèque

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION	9
Définition : la maintenance, ou « l’art de faire durer les choses »	10
Méthodologie	12
I. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA MAINTENANCE IMMOBILIERE A L’UNIVERSITE.....	13
I.1 Le rôle des universités dans la gestion de leur patrimoine immobilier	13
<i>I.1.1 Des universités affectataires responsables de l’entretien et la gestion des biens immobiliers</i>	<i>13</i>
I.1.1.1 Les spécificités de l’immobilier universitaire	15
I.1.1.2 Le financement de la maintenance.....	16
<i>I.1.2 Les défis de l’immobilier universitaire.....</i>	<i>17</i>
I.1.2.1 Le manque de moyens	17
I.1.2.2 La complexité croissante des techniques	18
I.1.2.3 Les opportunités.....	19
I.2 La BU dans son environnement	20
<i>I.2.1 Considérations sur la place des services documentaires et des services support au sein des organisations</i>	<i>20</i>
<i>I.2.2 Le bâtiment de bibliothèque est-il un bâtiment comme les autres ?</i>	<i>22</i>
I.3 Les différents temps de la maintenance en BU	26
I.3.1 Les chantiers	26
I.3.2 Les sinistres.....	28
I.3.3 Les aléas du quotidien	29
I.3.4 La vie du bâtiment, ou tout ce qui n’est pas (encore) un problème	31
II. LA MAINTENANCE EN BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE : UNE PLURALITE D’ACTEURS	35
II.1 Les acteurs internes à la structure documentaire : des rôles variés et plus ou moins formalisés	35
<i>II.1.1 Travailler en BU : une nécessaire implication dans les questions de bâtiments ?</i>	<i>36</i>
II.1.1.1 La direction et les responsables de bibliothèque : le “package” du cadre	36
II.1.1.2 Les autres agents de la bibliothèque : entre responsabilité collective, investissement personnel et réticences	37
II.1.1.3 Les missions plus affirmées de certains agents.....	39

II.1.2 <i>L'intégration de la gestion de la maintenance à l'organisation interne</i>	40
II.1.2.1 La présence de services logistiques ou techniques dans le service	40
II.1.2.2 La création d'un poste de chargé de mission	42
II.1.2.3 Mettre en place une structure gestionnaire collective	44
II.1.3 <i>La maintenance est-elle une tâche de bibliothécaire ?</i>	45
II.1.3.1 L'influence d'une évolution sociétale.....	45
II.1.3.2 Être au service des usagers : une mission déjà cardinale.....	46
II.1.3.3 Approche contextuelle et stratégique.....	47
II.1.3.4 Une nécessaire circonscription de l'action des bibliothécaires	48
II.2 Faire le lien avec les acteurs externes aux BU, une nécessité.....	50
II.2.1 <i>Dialoguer et travailler avec les acteurs du patrimoine à l'université</i>	51
II.2.1.1 Liens du quotidien et échanges non formalisés	51
II.2.1.2 Les échanges réguliers formalisés	52
II.2.1.3 SCD et directions du patrimoine : dépendance, complémentarité, et lisibilité complexe	53
II.2.2 <i>La maintenance à l'université, un enjeu stratégique</i>	55
II.2.3 <i>Les acteurs privés : mener des échanges contractuels</i>	58
III CONSTRUIRE UNE CULTURE DE LA MAINTENANCE : L'ATTENTION DANS LA DUREE	62
III. 1 Le rôle du cadre	62
III.1.1 <i>Des missions classiques</i>	62
III.1.1.1 Organiser le service et les procédures : formalisation et gestion de crise	62
III.1.1.2 Nouer des relations, maintenir un réseau, faire l'interface...	63
III.1.1.3 Prévoir et gérer les ressources.....	64
III.1.1.4 Arbitrage et stratégie	65
III.1.2 <i>Les défis : l'humain, le temps, le politique</i>	65
III.1.2.1 Donner du sens	65
III.1.2.2 Inscrire son action dans le temps	66
III.1.2.3 Se positionner dans des logiques globales.....	68
III. 2 Les ressources à mobiliser	69
III.2.1 <i>Organisation et outils</i>	69
III.2.1.1 Organiser l'essentiel	69
III.2.1.2 Des outils de gestion, suivi et pilotage	71
III.2.2 <i>Questions de formation(s)</i>	73
III.2.2.1 Former à la maintenance : un impensé ?.....	73

III.2.2.2 Enrichir les formations initiales et continues : acculturer et visibiliser.....	76
CONCLUSION.....	81
SOURCES	83
Entretiens	83
Textes de législatifs et réglementaires	84
Normes.....	84
Organigrammes	84
BIBLIOGRAPHIE	87
Mémoires d'étude pour le DCB – Enssib.....	87
Répertoires de compétences	87
Guides et rapports institutionnels	87
Articles, chapitres et ouvrages.....	88
Vidéos.....	91
ANNEXES	93
TABLE DES MATIERES.....	99