

Diplôme de conservateur de bibliothèque

L'accompagnement des encadrants en bibliothèque universitaire

Juliette VIALLO

Sous la direction de Marie-Hélène Koenig
Conseillère de prévention - Bibliothèque nationale de France

Remerciements

Je ne saurais remercier suffisamment Marie-Hélène Koenig, ma directrice de mémoire, qui a su m'orienter dans ma réflexion, aborder avec moi des problématiques qui me tenaient à cœur, et me donner toute la confiance nécessaire à la rédaction de ce mémoire.

Merci à tous les professionnels qui ont répondu à mon enquête, que ce soit par la complétion du questionnaire en ligne, ou par les nombreux échanges que nous avons pu avoir de vive voix. Toutes vos réflexions et vos expériences ont fait bien plus que construire la base de ce mémoire, elles m'ont aussi permis de développer une approche plus complète de l'encadrement et de l'organisation du travail.

Je remercie également les collègues que j'ai côtoyés à l'Université de Lorraine, et en particulier à la BU Sciences, qui m'ont offert une première expérience d'encadrement épanouissante et riche en enseignements.

Evidemment, je ne peux que citer ma promo DCB 34 Madeleine Riffaud, dont la lucidité face à la situation actuelle m'a encouragée à écrire un mémoire que j'espère éclairé. Une pensée particulière aux travailleuses infatigables du carrel 1 Anaïs et Charlotte, à Armâne pour les éclats de rire partagés en toute circonstance, à Quentin pour ses réflexions pertinentes sur l'organisation du travail, et à Mathieu pour ses conseils avisés et son humour. Bissen repetita non placent.

Et enfin, je remercie mes proches – mon père, toujours relecteur officiel, ma mère, mes frères, mes amis, mes colocataires Emeline et Alexane, Titus – pour leur soutien de tous les jours et leurs encouragements.

Résumé :

Les encadrants sont une population spécifique jouant un rôle déterminant dans l'efficacité de l'organisation ainsi que dans la qualité de vie au travail des équipes, et sont confrontés à de nombreuses contraintes et responsabilités. Au regard des attentes qui pèsent sur eux et des compétences qu'ils doivent acquérir pour y répondre, ils doivent être formés mais aussi accompagnés afin de répondre aux différentes injonctions et développer une posture professionnelle adaptée. Les dispositifs proposés ne sauraient toutefois constituer des solutions suffisantes : ils gagnent à s'inscrire dans une réflexion plus globale sur le management et sur les modes d'organisation.

Descripteurs :

Administration publique -- Gestion

Bibliothèques -- Administration

Personnels d'encadrement

Formation continue

Formation du personnel

Accompagnement individuel

Abstract:

Managers are a specific group of people who play a decisive role in the effectiveness of the organisation and in the quality of life and working conditions of teams, and they face many constraints and responsibilities. Given the expectations placed on them and the skills they need to acquire to meet those expectations, they must be trained but also supported in order to respond to various demands and develop an appropriate professional attitude. However, the measures proposed are not sufficient solutions: they would benefit from being part of a more comprehensive review of management and organisational methods.

Keywords:

Public administration -- Management

Libraries -- Administration

Managers

Continuing education

Staff training

Individual support

Droits d’auteurs

Droits d’auteur réservés.

Toute reproduction sans accord exprès de l’auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.
--

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	9
INTRODUCTION.....	11
LE MANAGEMENT ET LA PLACE DES ENCADRANTS EN BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE	15
Pourquoi interroger l'encadrement ?.....	15
<i>L'encadrement dans la fonction publique : des enjeux de définition et de revalorisation.....</i>	<i>15</i>
<i>L'importance croissante des réflexions autour de la fonction managériale en bibliothèque universitaire</i>	<i>21</i>
<i>Soutenir la population des encadrants : un levier stratégique</i>	<i>25</i>
Comment s'organise l'accompagnement des encadrants en bibliothèque universitaire ?	29
<i>Définitions et représentations prêtées à l'accompagnement</i>	<i>30</i>
<i>Les acteurs de l'accompagnement</i>	<i>32</i>
<i>Organisation de l'accompagnement dans les SCD</i>	<i>40</i>
<i>Les dispositifs d'accompagnement mis en place en BU</i>	<i>42</i>
SE SENTIR ACCOMPAGNE : ANALYSE DES EXPERIENCES DES ENCADRANTS	47
Méthodologie de l'enquête.....	47
<i>Le questionnaire en ligne</i>	<i>47</i>
<i>Les entretiens qualitatifs</i>	<i>49</i>
<i>Portée des résultats</i>	<i>50</i>
La prise de fonction de l'encadrant, une étape clé.....	51
<i>La prise de poste : attentes et représentations des primo-encadrants ..</i>	<i>52</i>
<i>Une fonction d'encadrant trop peu explicitée et formalisée.....</i>	<i>54</i>
<i>Un besoin d'accompagnement fort</i>	<i>55</i>
Développement du sentiment d'accompagnement sur les fonctions managériales	59
<i>Acquérir les bases : connaître l'offre et les outils</i>	<i>59</i>
<i>L'échange, déterminant majeur du sentiment d'accompagnement</i>	<i>65</i>
<i>Le parallèle entre sentiment d'accompagnement et sentiment d'appartenance</i>	<i>72</i>
PENSER L'ACCOMPAGNEMENT : UNE REFLEXION SYSTEMIQUE....	77
Délimiter la portée de l'accompagnement.....	77
<i>L'illusion d'une réponse managériale par les outils</i>	<i>77</i>
<i>Replacer l'organisation au centre de l'accompagnement</i>	<i>80</i>
Accompagner un encadrant : pistes pour un suivi individuel.....	83

<i>Communication, intégration et légitimation de la fonction d'encadrement</i>	<i>84</i>
<i>Les dispositifs selon les besoins identifiés</i>	<i>87</i>
<i>Situations d'encadrement nécessitant une attention particulière</i>	<i>90</i>
Accompagner des encadrants : instauration d'une politique d'accompagnement collectif.....	94
<i>Diagnostic et état des lieux de l'encadrement</i>	<i>94</i>
<i>Formaliser les pratiques d'encadrement.....</i>	<i>97</i>
<i>Quelques pistes d'innovation organisationnelle.....</i>	<i>101</i>
Vers une culture managériale ?.....	103
<i>Un équilibre entre particularités locales et singularités du métier de bibliothécaire.....</i>	<i>103</i>
<i>Un socle commun : la formation initiale des encadrants</i>	<i>106</i>
<i>Recommandations pour une réflexion métier</i>	<i>109</i>
CONCLUSION	115
SOURCES.....	117
BIBLIOGRAPHIE.....	123
ANNEXES.....	129
GLOSSAIRE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT	167
TABLE DES ILLUSTRATIONS	169
TABLE DES MATIERES.....	171

Sigles et abréviations

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

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

BBF : Bulletin des bibliothèques de France

BNF : Bibliothèque nationale de France

BU : Bibliothèque universitaire

CRFCB : Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques

DCB : Diplôme de conservateur des bibliothèques

DGAFP : Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique

DIF : Droit individuel à la formation

DITP : Direction interministérielle de la transformation publique

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

EP : Entretien professionnel

ESGBU : Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

ESR : Enseignement supérieur et recherche

FIBE : Formation initiale des bibliothécaires d'Etat

IGESR : Inspection générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche

INET : Institut national des études territoriales

INSP : Institut national du service public

LRU : Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

MESR : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche

NMP : New Public Management

QVCT : Qualité de vie et conditions de travail

RH : Ressources humaines

RIFSEEP : Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

RPS : Risques psycho-sociaux

SCD : Service commun de la documentation

UE : unité d'enseignement

INTRODUCTION

De la direction d'un SCD à la responsabilité d'un service, en passant par la coordination d'une mission transversale, les encadrants en bibliothèque universitaire constituent une population aux profils et aux niveaux de responsabilité divers, mais confronté à des spécificités et à des enjeux communs. Leur rôle est fréquemment invoqué comme un levier de performance et de cohésion, et les attentes qui pèsent sur eux sont fortes : faire le lien entre orientations stratégiques et actions opérationnelles, animer des collectifs de travail de plus en plus diversifiés et accompagner des transformations structurelles profondes, telles que l'évolution des missions, le développement de fonctionnements transversaux ou encore des contraintes RH et budgétaires récurrentes. Pourtant, face aux compétences solides et multiples que requiert l'encadrement en BU, ils peuvent parfois se sentir démunis. Se pose alors la question des ressources mobilisables pour répondre à certaines situations : la formation constitue souvent une première réponse, mais au-delà, c'est tout un faisceau de dispositifs et d'interactions qui peuvent agir pour soutenir l'encadrant et faire évoluer ses pratiques, sans parler de l'influence de la structure dans laquelle il s'insère. Parler d'accompagnement permet de rendre compte de ces différents facteurs, et de leur impact tout au long de la carrière des encadrants, constituant un apprentissage et un développement constant de la posture managériale. Cependant, les modalités concrètes de la mise en œuvre de l'accompagnement des encadrants demeurent hétérogènes, parfois implicites, et inégalement structurées selon les établissements.

C'est à partir de ce constat que s'inscrit ce mémoire. Ayant eu pendant plusieurs années à exercer des fonctions d'encadrement en BU, j'ai pu participer à des formations managériales aux contenus, aux formats et à la qualité variables, et côtoyer des collègues aux approches très contrastées. Certains vivaient l'encadrement comme un épanouissement professionnel et échangeaient volontiers sur leurs pratiques, quand d'autres évoquaient un sentiment de solitude face aux difficultés rencontrées dans l'exercice quotidien de leurs responsabilités. Ces échanges informels, mais récurrents, m'ont interrogée sur la cause de ces différents ressentis : d'où venaient ces écarts ? Des encadrants eux-mêmes ? De l'ampleur de leurs missions ou du nombre d'agents encadrés ? Des parcours de formation qu'ils avaient été amenés à suivre pendant leur carrière ? Rapidement, il m'est apparu qu'il n'existait pas une réponse unique, mais que le vécu des agents sur des postes avec des responsabilités managériales dépendait de multiples facteurs, que le terme « d'accompagnement » pouvait regrouper, illustrant l'idée de modes d'apprentissages et d'échanges aussi bien descendants qu'horizontaux, informels qu'institutionnels, ponctuels que continus, et surtout, fortement dépendants des contextes locaux.

Au-delà de cette expérience personnelle, le sujet s'est imposé comme un objet d'étude à part entière en raison de sa position à l'intersection de plusieurs dimensions. D'une part, l'encadrement mobilise des enjeux individuels et relationnels : rapport à l'autorité, posture professionnelle, gestion des conflits, sentiment de légitimité ou d'isolement. D'autre part, il s'inscrit dans une organisation du travail spécifique, façonnée par des structures hiérarchiques, des dispositifs institutionnels, des cadres réglementaires et des cultures professionnelles propres aux établissements. Dans cette perspective, le choix a été fait de circonscrire

le périmètre de l'étude aux bibliothèques relevant de l'ESR¹ : en effet, si les problématiques d'encadrement traversent l'ensemble de la fonction publique, le fait de se concentrer sur un type de structure permet d'analyser plus finement les logiques organisationnelles à l'œuvre et de mieux comparer les pratiques observées.

Pour mener à bien cette analyse, ce mémoire s'inscrit dans une démarche de recherche appliquée, combinant analyse documentaire et investigation de terrain. Ce dernier aspect repose sur une méthodologie qualitative et quantitative articulée autour de plusieurs outils complémentaires. Dans un premier temps, 35 entretiens ont été menés avec des acteurs impliqués dans l'accompagnement des encadrants, tant au sein des établissements que dans des structures externes : directions de SCD, responsables de formation continue, responsables de CRFCB, inspecteurs généraux de l'IGESR, pour ne citer qu'eux. Ces entretiens ont permis de dresser un panorama des dispositifs existants. Dans un second temps, un questionnaire en ligne diffusé en octobre 2025 auprès des encadrants de BU a recueilli 274 réponses, offrant une vision quantitative des pratiques, des perceptions et des besoins. Enfin, 11 entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès d'encadrants exerçant en BU, appartenant à différents niveaux hiérarchiques et couvrant toutes les catégories statutaires. Ces entretiens ont donné accès au vécu de l'encadrement, aux difficultés rencontrées, aux ressources mobilisées, mais aussi aux attentes exprimées en matière d'accompagnement.

L'objectif de ce mémoire est d'abord de contribuer à un état des lieux des pratiques d'accompagnement des encadrants en BU. Comme le souligne Julien Logre, directeur du pôle Accompagnement du changement à la DGDBM² de l'Université Paris Cité, il existe encore « peu de visibilité sur ce que font les uns et les autres dans les SCD »³ face à des dispositifs divers, insuffisamment mutualisés et à une problématique apparaissant peu au sein des enjeux et des échanges qui animent la communauté professionnelle. En ce sens, ce travail se veut à la fois descriptif et analytique : il s'agit d'identifier les dispositifs existants, de comprendre leurs logiques de mise en œuvre, mais aussi d'en analyser les effets et les limites du point de vue des encadrants eux-mêmes.

Il s'inscrit également dans une réflexion plus large sur l'existence et la conceptualisation d'une culture managériale commune aux BU. Nathalie Clot, directrice du SCD d'Angers et responsable de l'UE Management de la formation DCB à l'Enssib, souligne ainsi que :

Ce qui peut faire bouger, ce sont tous les mémoires de management. Il faut imaginer chaque année énormément d'entretiens dans le cadre des mémoires : ça participe d'une formation collective, c'est un dispositif très puissant dans la construction et l'amélioration d'une culture professionnelle.⁴

À cette aune, ce travail ambitionne d'alimenter une réflexion collective sur l'organisation de l'encadrement dans les BU et sur les conditions de son accompagnement dans la durée. L'accompagnement des encadrants est le plus souvent appréhendé à l'échelle des individus, à travers les parcours de formation et les expériences professionnelles. Ce mémoire propose de dépasser cette approche centrée sur des réponses essentiellement instrumentales – formations, interventions

¹ Par facilité, nous parlerons de BU et de SCD tout au long du mémoire pour désigner notre périmètre d'étude.

² Direction générale déléguée Bibliothèques et musées.

³ Julien LOGRE, Entretien le 23/07/2025.

⁴ Nathalie CLOT, Entretien le 24/09/2025.

ponctuelles, outils – afin d’en interroger la cohérence et l’inscription dans un système et une structure plus large. Les encadrants constituant une population aux spécificités propres, il s’agira de mieux cerner leurs situations, leurs interactions et les difficultés rencontrées dans l’exercice de leurs fonctions, afin de réfléchir aux formes de soutien susceptibles de leur être proposées. Dès lors, la problématique suivante guidera ce travail : comment dépasser une approche centrée sur l’individu et les dispositifs d’accompagnement pour penser l’encadrement dans une perspective organisationnelle ? Cette interrogation invite à reformuler des réponses strictement instrumentales en les replaçant dans le contexte des BU et des contraintes qui structurent l’exercice des fonctions d’encadrement.

Dans une première partie, ce mémoire s’attache à définir la population des encadrants et ce qu’on entend par un accompagnement aux pratiques et à la posture managériale. Au-delà, la question de l’encadrement en BU et de son rôle dans l’institution qu’il occupe sera abordée. Il s’agira d’interroger la place des encadrants dans la fonction publique puis au sein des SCD. Cette première étape permettra également de dresser un état des lieux des modalités d’accompagnement existantes, en identifiant les acteurs impliqués, la place accordée à la formation et les dispositifs actuellement mobilisés. L’objectif est ainsi de comprendre comment l’accompagnement des encadrants est pensé et organisé aujourd’hui.

La deuxième partie se concentre sur l’expérience des encadrants, à partir des réponses au questionnaire et des entretiens qualitatifs. Nous articulerons les différentes données quantitatives et qualitatives afin d’analyser les conditions de prise de fonction des primo-encadrants, avant de questionner l’ensemble des expériences d’encadrement. Nous chercherons ainsi à comprendre les conditions propices à un meilleur soutien des encadrants, que ce soit par les dispositifs formalisés mis en place, ou à travers des dynamiques d’échange, d’intégration et de reconnaissance au sein des équipes et des structures.

Enfin, la troisième partie propose une mise en perspective de ces analyses en engageant une réflexion plus globale sur l’accompagnement des encadrants et les problématiques sur lesquelles il ouvre. Nous apporterons des préconisations à plusieurs niveaux : esquisser des pistes pour penser un accompagnement individuel sous forme de parcours progressif et continu pour un encadrant, avant de réfléchir à la construction d’une politique d’accompagnement collective au sein d’un SCD, pour finalement proposer plusieurs recommandations sur le développement d’une culture managériale en BU.

LE MANAGEMENT ET LA PLACE DES ENCADRANTS EN BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE

POURQUOI INTERROGER L'ENCADREMENT ?

Les profils des encadrants, que ce soit au sein de la fonction publique et notamment en BU, se caractérisent par leur diversité : tant sur leur place dans l'organisation, que le niveau d'encadrement, le fonctionnement managérial ou encore les missions occupées. L'encadrement et ainsi la population des encadrants – des termes sur lesquels nous reviendrons – ont tout de même pu faire l'objet de tentatives de définition. Interroger et tenter de dessiner les contours de l'encadrement, c'est finalement comprendre le mode de fonctionnement d'une organisation, et comment le soutien de cette fonction centrale contribue stratégiquement à la performance et au bien-être des équipes.

L'encadrement dans la fonction publique : des enjeux de définition et de revalorisation

Avant de se concentrer sur le périmètre des BU, il convient de revenir sur les textes et les pratiques qui ont participé à l'identification de l'encadrement et la place des encadrants dans la fonction publique. Loin de proposer une définition unique de ce qui caractérise un encadrant dans le public, il apparaîtra que cette fonction s'est construite et professionnalisée progressivement, plus guidée par les pratiques sur le terrain que par des textes réglementaires. Les formes de soutien à l'encadrement – formations et accompagnement – font aujourd'hui partie des priorités de la fonction publique.

De l'absence d'une définition à la construction d'une typologie d'encadrants

Cadres, encadrants, managers ?

Pour ce mémoire, sera utilisé le terme d'« encadrants », bien que la mention de management puisse parfois apparaître, quand sont notamment mentionnés les travaux autour du management et les formations au management. Pour appuyer ce choix, nous revenons brièvement sur trois termes souvent rapportés et confondus : les cadres, les encadrants, et les managers.

Si on essaye de déterminer le périmètre des cadres de la fonction publique, on fait déjà face à une première difficulté : la multiplicité des tentatives de définition. La notion de cadre a été étudiée en France par le sociologue Luc Boltanski qui les définit comme un groupe social très hétérogène, dont l'origine remonterait aux ingénieurs formés dans les grandes écoles, et qui se serait ensuite développé par une mobilisation de la classe moyenne⁵. La question a été plus tard analysée par le sociologue Charles Gadéa, qui dépasse cette première théorie et montre surtout que

⁵ Luc BOLTANSKI, 1982. *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris : Editions de Minuit. Dans cette définition, le cadre est avant tout une construction idéologique de la classe moyenne

les cadres, loin de créer une unité, peuvent être définis par plusieurs paradigmes⁶. Si l'on devait retenir une définition plus actuelle, ça serait celle du statisticien et sociologue Loup Wolff qui distingue le salarié – ou l'agent dans la fonction publique – du cadre par le fait que ce dernier possède des responsabilités de gestion formelle du travail⁷. Dans la fonction publique, les cadres sont plus simplement désignés comme les agents de catégorie A, qu'ils aient ou non des missions d'encadrement. Ce terme n'était donc pas pertinent pour l'étude menée dans ce mémoire.

Le terme de manager est quant à lui emprunté du secteur privé et de son utilisation dans les pays anglo-saxons. Importé en France dans les années 1960, il ne s'est imposé que partiellement dans la fonction publique, lui préférant le terme d'encadrant⁸. On le rattache souvent au mouvement du *New Public Management*, qui donne ainsi au management dans le public une connotation et une orientation particulière, là encore teinté des pratiques du privé. C'est pour ces raisons – lien fort avec le privé et connotation particulière dans la fonction publique – qu'il ne sera pas utilisé principalement au fil de ces pages.

Les « encadrants » semblent finalement mieux regrouper et illustrer le public cible de cette étude. En effet, les encadrants se définissent par leur fonction, qui est l'encadrement d'agents, qu'il soit hiérarchique ou fonctionnel. Ils constituent un groupe aux frontières bien délimitées : il ne s'agit ni d'un groupe social, ni d'un groupe statutaire, mais d'une catégorie d'agents exerçant des responsabilités affichées et reconnues d'encadrement. Ce terme permet aussi d'inclure les « encadrants non-cadres », soit les encadrants qui ne sont pas de catégorie A⁹.

Si la notion d'encadrant nous paraît être la plus transparente et la mieux définie, ce constat est cependant à nuancer face à l'absence de définition dans les textes législatifs et réglementaires.

Dans les textes législatifs : la prédominance du hiérarchique

Le code général de la fonction publique ne propose pas de définition explicite des fonctions d'encadrement, ni de correspondance claire entre les catégories statutaires et les responsabilités managériales¹⁰. Pour appréhender ces fonctions, il

⁶ Charles GADEA, 2003. *Les cadres en France. Une énigme sociologique*. Paris : Belin. L'auteur, par ordre chronologique, cite ainsi le paradigme technocratique, le paradigme des classes et le paradigme de la sociologie des professions.

⁷ Loup WOLFF, 2015. *Les Différents Visages de l'encadrement en Europe*, Rapport de recherche de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) et la CFE-CGC, p.89. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/074000653.pdf>. Ainsi, au-delà de toute idéologie, de toute classe sociale, le cadre est avant tout un agent concerné par l'organisation du travail. Cette responsabilité peut se traduire par l'encadrement, mais peut aussi se référer à d'autres missions, de type gestion de projet, gestion administrative ou RH.

NOTE : l'ensemble des liens renvoyant vers un site web, y compris ceux repris dans la bibliographie, ont été vérifiés à la date du 1er mars 2026. Par souci de lisibilité, nous ne répéterons pas cette information à chaque référence de ressource en ligne.

⁸ La DGAFP publie ainsi son *Guide de l'encadrant*, et on parle plus volontiers d'encadrement intermédiaire et supérieur.

⁹ Expression empruntée à Alex ALBER, 2011. *Encadrer ou manager ? Comparaisons des profils et des conditions de travail des personnels encadrants de la Fonction publique d'État et du secteur privé à l'aide du dispositif COI*, rapport de recherche, Centre d'études de l'emploi, p.34.

¹⁰ Les différences globales entre les catégories sont néanmoins présentées sur le site de vie-publique.fr, disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/fiches/20256-existe-t-il-differentes-categorie-de-fonctionnaires>. Les catégories A occuperaient « des fonctions de conception, de direction et d'encadrement », les catégories B « des fonctions d'application et de rédaction » et les catégories C « des fonctions d'exécution ».

est nécessaire de se référer aux statuts particuliers des corps et cadres d'emplois, qui décrivent les missions associées aux postes.

Ainsi, aucune définition de l'encadrement n'est véritablement proposée : le cadre normatif de la fonction publique se limite essentiellement à mentionner le lien hiérarchique. On peut en effet mesurer l'importance et la prédominance de la hiérarchie à travers le devoir d'obéissance hiérarchique¹¹. La notion de supérieur hiérarchique apparaît aussi dans le cadre de l'évaluation professionnelle¹².

Les seules mentions de l'encadrement dans les textes officiels qui définissent la fonction publique sont donc attachées à la hiérarchie uniquement : l'encadrant est plus caractérisé par sa position dans une chaîne hiérarchique que par ses fonctions ou ses compétences.

Dans le vocabulaire de l'administration : une typologie des encadrants plus complète

Face à cette relative absence de définition juridique, il est néanmoins possible de proposer une typologie des formes d'encadrement dans la fonction publique, tirée des discours professionnels et du vocabulaire utilisé par l'administration, et en partie inspirée des pratiques du secteur privé.

Une première distinction couramment mobilisée oppose l'encadrement hiérarchique à l'encadrement fonctionnel, et repose sur la nature du lien entre l'encadrant et l'agent encadré¹³. Cette différenciation implique deux positionnements opposés mais complémentaires : le responsable hiérarchique a l'autorité directe et donc la légitimité de donner les objectifs à l'agent et d'évaluer son travail, tandis que le responsable fonctionnel doit souvent s'appuyer sur le responsable hiérarchique pour transmettre des consignes et coordonner la part d'activités d'un agent qui correspond à son périmètre d'intervention. L'évolution croissante de l'encadrement multiple¹⁴ s'inscrit dans une transformation des structures : décloisonnement, abandon progressif des fonctionnements en silos, multiplication des missions transversales.

Une seconde typologie distingue les niveaux d'encadrement en fonction de la place occupée dans l'organisation : encadrement supérieur et stratégique ;

¹¹ « L'agent public doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public ». Article L121-10 du code général de la fonction publique. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000044427895/2022-03-01.

¹² Dans le chapitre relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle (Articles L521-1 à L521-6) du code général de la fonction publique. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000044416551/LEGISCTA000044422999/#LEGISCTA000044425582. La passation de l'évaluation professionnelle est ensuite précisée par le décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000022593931/> qui précise dans l'article 2 que cet entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct de l'agent.

¹³ L'encadrant hiérarchique correspond au supérieur hiérarchique direct, détenteur de l'autorité formelle : il conduit l'entretien professionnel et fixe les objectifs. Il constitue un jalon central dans la chaîne hiérarchique. À l'inverse, l'encadrant fonctionnel n'exerce pas d'autorité hiérarchique directe, ne conduit pas l'entretien professionnel, mais joue un rôle significatif dans la définition, l'attribution et le suivi des missions.

¹⁴ L'encadrement multiple est un terme qu'étudie Nicolas ALMIMOFF, 2020. *Les structures organisationnelles en bibliothèque : étude des processus de réorganisation*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, p.46. Il l'introduit en abordant le passage d'une organisation pyramidale et verticale à une organisation plus transversale qui « entre en contradiction avec la pratique managériale traditionnelle de la fonction publique » c'est-à-dire, la prédominance et l'exclusivité du supérieur hiérarchique.

intermédiaire et fonctionnel ; de proximité et opérationnel¹⁵. L'encadrement supérieur regroupe les cadres participant à la direction d'un établissement, en charge de la définition des orientations stratégiques et des décisions structurantes, ou affectés à des missions aux responsabilités élevées¹⁶. L'encadrement de proximité correspond aux responsables d'équipes opérationnelles, exerçant un management essentiellement local et en contact direct et régulier avec les équipes. Entre ces deux strates se situe l'encadrement intermédiaire, qui occupe une position charnière entre les niveaux stratégiques et opérationnels. On peut s'appuyer sur la définition de la DGAFP pour définir les encadrants intermédiaires : « Le manager intermédiaire, sous la responsabilité d'un manager stratégique, participe à la définition de la stratégie d'une structure et la décline sur un plan sectoriel ou territorial »¹⁷. Au sein d'organisations de plus en plus transversales, cette fonction voit souvent ses responsabilités augmenter.

Ainsi, si la fonction publique ne propose pas de définition juridique unifiée de l'encadrant, elle s'appuie sur un ensemble de pratiques qui illustrent la diversité des organisations. C'est alors aux corps de métier de s'approprier la notion d'encadrement – à travers les statuts particuliers – en l'adaptant aux réalités du terrain. Mais l'absence de définition juridique peut aussi être un frein pour harmoniser les pratiques et avoir une vision claire et partagée du rôle d'un encadrant.

Les spécificités de l'encadrement dans la fonction publique

Une évolution des modèles managériaux dans la fonction publique

La question de l'encadrement dans la fonction publique ne peut être appréhendée sans un détour rapide par l'évolution des modèles managériaux qui ont progressivement structuré l'action publique depuis la fin du XX^e siècle. Longtemps fondée sur une organisation bureaucratique hiérarchisée, caractérisée par la stabilité des missions, la prééminence des règles et une relative séparation entre conception et exécution, la fonction publique française a connu, à partir des années 1990, une transformation profonde de ses modes de gestion.

Cette évolution s'inscrit dans le mouvement plus large du *New public management* (NPM), analysé et retracé notamment par Marie-Hélène Koenig. Inspiré des pratiques du secteur privé, ce courant promeut l'introduction, dans les administrations publiques, de logiques de performance, de culture du résultat, d'évaluation et d'optimisation des ressources. Il s'agit moins de remettre en cause les finalités du service public que d'en transformer les modalités de pilotage, en cherchant à accroître l'efficacité de l'action publique dans un contexte de

¹⁵ Typologie empruntée au référentiel métier de la DGAFP, 2011, *Référentiel interministériel de formation relatif aux fonctions managériales transverses du cadre intermédiaire*, disponible sur : http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/fiche_explicative_referentiel_management_encadrement_02.12.13.pdf.

¹⁶ Bien qu'encore une fois, aucun texte réglementaire ne vienne appuyer le concept d'encadrant supérieur, il peut être rapproché du haut fonctionnaire de catégorie A+. Le haut fonctionnaire « Est issu d'une grande école (...) et a vocation à exercer des fonctions d'encadrement supérieur et de direction et des fonctions de responsabilité importantes. Il est recruté par la voie d'un concours d'accès à une grande école, suit une formation et intègre ensuite l'un des grands corps de l'Etat », citation tirée de l'article d'Hélène Pauliat sur la « Haute fonction publique » dans Manuel Benzerafa-Alilat et al. (éd.), 2022. *Encyclopédie du management public*. Institut de la gestion publique et du développement économique, <https://doi.org/10.4000/books.igpde.16261>.

¹⁷ DGAFP, 2011, *op. cit.*

contraintes budgétaires accrues et de demande sociale croissante¹⁸. Les encadrants doivent désormais atteindre des objectifs toujours plus ambitieux, conduire des projets complexes et maintenir la qualité du service rendu, tout en composant avec une baisse ou une stagnation des moyens humains et financiers. À ces objectifs apparemment contradictoires s'ajoute une responsabilité accrue en matière de santé au travail, de prévention des risques psychosociaux et de maintien de l'engagement des équipes¹⁹.

Si le *NPM* introduit dans la fonction publique des principes largement empruntés au secteur privé, il ne saurait pour autant s'y transposer mécaniquement, comme le souligne Luc Cooremans :

Mais le management n'est pas une théorie ou un ensemble de recettes toutes faites auxquelles on fait appel pour trouver une réponse adaptée à la situation vécue ; le management le mieux adapté au service public est celui qui est inventé et mis en application par les cadres du service public²⁰.

Cette affirmation met en lumière une spécificité fondamentale : les encadrants publics doivent composer avec des valeurs, des statuts et des finalités propres au service public et issues du terrain, fondements d'un « ethos public »²¹ qui limite l'importation directe de modèles managériaux externes.

Une autre particularité de l'encadrement dans la fonction publique peut aussi être étudiée par rapport aux objectifs visés par les organisations. Stéphane Poncet Miquel, chargé de mission à l'Anact, distingue clairement les finalités managériales du secteur privé et du secteur public : là où le premier vise prioritairement le développement et la croissance, le second s'inscrit davantage dans le maintien et l'amélioration de la qualité de service ainsi que dans une logique d'optimisation²². Dans ce cadre, le management public est étroitement lié à des enjeux de fidélisation des agents, d'attractivité des métiers et de limitation du turn-over, qui prennent une importance croissante dans un contexte de tensions sur le recrutement et d'évolution des attentes professionnelles.

Le rôle de la DGAFP dans les orientations stratégiques actuelles

La place croissante du management et l'effort de définition de ses spécificités et de ses objectifs dans la fonction publique ont conduit à une attention particulière des encadrants. À ce titre, la DGAFP joue aujourd'hui un rôle central dans la structuration des politiques de ressources humaines et managériales²³. Cette

¹⁸ Marie-Hélène KOENIG, 2018. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Paris : Editions du Cercle de la Librairie, p.20-21.

¹⁹ *Ibid*, p.217-220.

²⁰ Luc COOREMANS, 2007. « Le management dans le secteur public ». In : Florence RICHTER et al., « Management en bibliothèque : dossier ». *Lectures*. N°149, p.28.

²¹ Cet attachement des agents du service public à des valeurs spécifiques et donc, par conséquent, la volonté de sauvegarde de modèles managériaux propres à la fonction publique, peut s'expliquer à travers la notion d'« ethos public » présentée et contextualisée par Marie-Hélène KOENIG, *Op. cit.*, p.51-55. L'ethos est défini comme un « principe organisateur de pratiques qui leur donne forme et sens ». L'ethos public, emprunté quant à lui à la sociologue Isabelle Fortier, est basé sur des valeurs comme l'éthique du bien commun et la défense de la démocratie, et structure les pratiques des agents publics.

²² Stéphane PONCET MIQUEL, Entretien le 12/11/2025.

²³ Dans le décret n° 2022-1459 du 23 novembre 2022 modifiant le décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique, article 2, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000046591745>, une des

orientation confirme l'intégration pleine et entière des enjeux managériaux dans les politiques RH de l'État. L'attention portée à l'encadrement s'inscrit dans la stratégie prospective portée par la DGAFP, à travers le plan « DGAFP 2030 – Partenaire des services publics »²⁴.

Ainsi, l'encadrement dans la fonction publique bénéficie d'une reconnaissance croissante. Cette prise de conscience institutionnelle s'est notamment traduite par des réponses aux besoins des encadrants, à travers la formation et l'accompagnement.

De la formation à l'accompagnement des encadrants

Les encadrants, ont comme pour tout agent, la possibilité d'accéder à des actions de formation²⁵. Le droit individuel à la formation (DIF), institué par la loi de modernisation de la fonction publique de 2007, confère à chaque agent un crédit de 20 heures de formation par an²⁶. Le terme « adaptation », régulièrement utilisé pour définir les apports de la formation²⁷, illustre son rôle d'outil ou de dispositif utilisé ponctuellement en réponse à une situation – prise de poste, changement de missions, évolution de la structure ou du métier – en apportant des connaissances et des compétences aux agents, c'est-à-dire par un mouvement d'apprentissage de manière plutôt descendant.

Progressivement, les pouvoirs publics ont commencé à élargir la focale vers des dispositifs plus variés que la seule formation continue. L'utilisation du terme « accompagnement » marque un tournant : il ne s'agit plus seulement de former ponctuellement les encadrants, mais de les soutenir dans la durée, en utilisant des modes d'apprentissage divers, et en interrogeant plus largement les conditions de leur implantation dans une structure, que ce soit leur intégration, les interlocuteurs qui les entourent ou leur périmètre d'action²⁸. Ainsi, l'attention portée aux encadrants n'est pas uniquement instrumentale, mais relève bien de tout une

missions de la DGAFP précise qu'elle : « Pilote et anime les réflexions et formule des propositions de nature à renforcer l'attractivité de la fonction publique, la modernisation et la simplification de ses règles de gestion, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que l'évolution des métiers et des déroulements de carrière dans une approche favorisant l'innovation en matière de ressources humaines ». À l'article 3, on voit aussi son lien avec l'encadrement supérieur, en lien avec la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État dans la définition, la coordination et l'animation de la politique RH.

²⁴ Disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/le-projet-strategique-dgafp-2030>. Dans l'axe 4, intitulé « Promouvoir une fonction publique exemplaire », l'action n° 29 vise à promouvoir une « politique managériale » spécifique à la fonction publique, en développant des outils dédiés tels qu'une démarche de haute qualité managériale ou une « boussole du manager ». L'axe 5, « Mettre la politique RH au service des transformations », comprend l'action n° 35, qui prévoit la poursuite de la réforme de l'encadrement supérieur et l'engagement d'une réforme de l'encadrement intermédiaire comme levier de transformation de l'action publique.

²⁵ Le code général de la fonction publique consacre, dans ses principes généraux relatifs à la formation professionnelle tout au long de la vie, le droit pour tout agent public d'accéder à des actions de formation destinées à soutenir son parcours professionnel et son adaptation aux évolutions des missions. Concernant le management, l'article L421-8 qui précise que « l'agent public bénéficie d'une formation au management lorsqu'il accède pour la première fois à des fonctions d'encadrement ». Code général de la fonction publique, articles L421-1 à L421-8. Disponible sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000044416551/LEGISCTA000044422276/.

²⁶ Comme le souligne Michel Netzer, l'entretien de formation devient alors un outil structurant, destiné à identifier les besoins de formation en lien avec les évolutions des missions et les projets professionnels. Michel NETZER, 2009. « De la formation permanente à la « formation professionnelle tout au long de la vie » ». Bulletin des bibliothèques de France (BBF). N°2, p.72-75. Disponible sur : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2002-03-0023-003>.

²⁷ Notamment dans le Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006057094> qui instaure la mise en place du DIF.

²⁸ Cette première définition de l'accompagnement sera retravaillée et approfondie dans une prochaine partie.

« politique nouvelle à l'égard des cadres », ces derniers étant considérés comme « les acteurs de la conduite des changements »²⁹.

Cette évolution se trouve consolidée par la mise en place, à partir de 2018, du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État, qui constitue un instrument de pilotage et de coordination des politiques de formation à l'échelle interministérielle. On retrouve dans chacun des schémas directeurs des axes et des actions destinées à la formation et surtout l'accompagnement des encadrants³⁰. L'émergence de l'accompagnement traduit ainsi une nouvelle représentation de l'encadrement : encadrer ne se réduit pas à maîtriser des outils ou des méthodes, mais implique un apprentissage continu, inscrit dans le temps et dans l'organisation du travail.

Si la fonction publique fixe des cadres généraux et des préconisations communes, leur mise en œuvre est largement laissée à l'appréciation des ministères, des établissements et des corps professionnels, afin de permettre une adaptation aux réalités de terrain. Cette marge de manœuvre peut être perçue comme un levier pertinent de contextualisation des pratiques managériales. Elle soulève toutefois des interrogations dans le cas des BU, confrontées à une double exigence : développer des dispositifs d'accompagnement en adéquation avec leurs spécificités professionnelles, tout en s'inscrivant dans le cadre institutionnel des universités, tel qu'il est redéfini par la loi LRU, et marqué par une forte hétérogénéité des contextes et des pratiques.

L'importance croissante des réflexions autour de la fonction managériale en bibliothèque universitaire

La pratique du management dans la fonction publique est très dépendante des contextes dans lesquels elle s'insère. Il convient donc de recentrer le propos sur les bibliothèques de l'ESR afin de comprendre comment est défini l'encadrement.

L'évolution des compétences liées à l'encadrement

La fonction managériale en BU se définit d'abord dans les textes statutaires qui régissent les corps des personnels des bibliothèques. Les statuts montrent que l'exercice de responsabilités d'encadrement peut concerner l'ensemble des catégories, à des niveaux et sous des formes différenciées. Au niveau des conservateurs et des bibliothécaires, l'encadrement apparaît comme une composante

²⁹ Citons par exemple la circulaire n° 5794-SG du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État, par laquelle le Premier ministre demande à l'ensemble des ministères de : « Vous engager dans la définition d'une politique nouvelle à l'égard des cadres de votre département ministériel, en mettant en place la gouvernance adaptée à la réalisation de cette politique, en la déclinant concrètement dans un plan managérial dont vous me rendrez compte et en développant la coopération interministérielle source de plus forte mobilité de l'encadrement ». Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/39708>.

³⁰ Le dernier en date étant le Schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État 2024-2027, disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/files/2024-09/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-2024-2027.pdf>. On y trouve l'axe IV intitulé « Consolider la fonction et les postures managériales. Accompagner les encadrants dans l'exercice de leurs responsabilités dans la mise en œuvre des politiques publiques », qui affirme clairement la nécessité d'un accompagnement structuré des encadrants. Cet axe se décline en deux actions prioritaires : l'action n° 9, qui vise à mieux identifier les primo-encadrants et à assurer leur formation d'accueil et d'intégration dès leur prise de poste, et l'action n° 10, qui ambitionne de constituer une offre interministérielle de formation autour des principes généraux des ressources humaines, du management et de la qualité de vie au travail, afin de soutenir les encadrants dans le management des équipes et des services.

possible des missions, mais non systématique³¹. Les statuts des catégories B et C reconnaissent également explicitement des fonctions d'encadrement, principalement de proximité³². Ces dispositions montrent que l'encadrement est pensé comme une fonction transversale aux catégories statutaires, inscrite dans la réalité opérationnelle des bibliothèques.

Au-delà des statuts, les référentiels métiers constituent un autre observatoire privilégié de la place accordée à l'encadrement dans les bibliothèques. Dans son travail consacré aux référentiels métiers, Noémie Rosemberg se rapporte aux différents référentiels métiers des bibliothèques, et les compétences mises en avant. Un travail d'analyse qui illustre une diversité des situations et des perceptions de l'encadrement, ainsi que la prédominance des catégories A³³.

Dans ce contexte, la formation continue apparaît comme un levier central d'adaptation pour les agents. Laurence Rey rappelle que le rôle de la formation doit être replacé dans le cadre des transformations induites par la loi LRU, qui a accru les besoins en compétences liées à la culture administrative ou au marketing : « à l'intérieur des établissements, comme pour la fonction publique territoriale, les conservateurs vont tendre de plus en plus à devenir des managers »³⁴. La formation doit donc tenter d'apporter une réponse à ses évolutions. En effet : « la formation n'est pas une fin en soi. Elle trouve sa justification uniquement par sa contribution à l'efficacité des organisations qu'elle est censée desservir »³⁵.

³¹ Décret n° 92-26 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des conservateurs des bibliothèques et du corps des conservateurs généraux des bibliothèques, article 3, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000721523>, où il est écrit que les conservateurs « peuvent être chargés de fonctions d'encadrement et de coordination ainsi que d'études et de conseil comportant des responsabilités particulières ». Décret n° 92-29 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des bibliothécaires, article 2, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000539406/>, où les bibliothécaires « concourent également aux tâches d'animation et de formation au sein des établissements où ils sont affectés et peuvent être appelés à assurer des tâches d'encadrement ».

³² Décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés, article 3, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT00002458051>, les agents Bibas « ont vocation à encadrer les personnels chargés du magasinage ». Décret n°88-646 du 6 mai 1988 relatif aux dispositions statutaires applicables au corps des magasiniers des bibliothèques, article 3, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000693095/>, les magasiniers principaux, et à titre exceptionnel les magasiniers « peuvent être responsables d'une équipe de magasiniers ».

³³ Noémie ROSEMBERG, 2019. *La gestion des compétences en bibliothèque : une approche par les référentiels métiers*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib. Plus précisément, BiblioFil' consacre à l'encadrement les fiches « Directeur de bibliothèque », « Directeur de département », « Chargé de ressources documentaires », et pour les agents de catégories B et C la fiche « Responsable d'une équipe d'agents de bibliothèque ». Dans Referens, bien que plusieurs fiches comportent de l'encadrement, seul le « Chargé des ressources documentaires » en fait une des activités principales. À l'inverse, le référentiel REME intègre des références au management et à l'encadrement dans plusieurs fiches métiers, toutes catégories confondues. Si on sort du cadre des bibliothèques de l'ESR, le répertoire des métiers du CNFPT mentionne également des fonctions d'encadrement pour les métiers de « Directeur de bibliothèque » et de « Bibliothécaire ». Enfin, le référentiel métiers de la Bibliothèque nationale de France consacre une partie entière aux métiers de l'encadrement, avec notamment la fiche « Directeur de département » et une fiche spécifique intitulée « Encadrant opérationnel ». Ce terme est ensuite mobilisé dans d'autres fiches métiers, témoignant d'une volonté institutionnelle de structurer et de nommer explicitement la fonction d'encadrement.

³⁴ Laurence REY, 2010. *Nouvelles compétences en bibliothèques : profil de postes et plan de formation des personnels au regard de l'évolution des services*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, p.18.

³⁵ Brigitte RENOUF et Jean-Emile TOSELLO-BANCAL, 2002. « Formation continue des personnels des bibliothèques de l'Enseignement supérieur : vers un renforcement de la dynamique de réseau ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. n° 3.

L'inscription progressive du management dans les concours et les formations initiales

Management et encadrement dans les concours

Les premiers arrêtés organisant les concours des personnels en bibliothèque, au début des années 1990³⁶, ne mentionnent pas le management ou l'encadrement. Les concours privilégient des épreuves centrées sur les connaissances professionnelles, la bibliothéconomie, l'administration générale ou encore la culture générale, sans référence directe aux responsabilités managériales.

Les arrêtés actuellement en vigueur³⁷ introduisent davantage la possibilité d'évaluer des compétences transversales, dont le management. Les concours, le plus souvent à l'occasion d'une épreuve de conversation avec le jury, permettent d'apprécier les aptitudes des candidats à exercer « les fonctions attendues » : les décrets mentionnant des fonctions possibles d'encadrement, on peut en déduire que le management fait partie des programmes.

Les rapports de jury récents sont bien plus évocateurs, et mentionnent directement le management et l'encadrement dans les attendus, mais à des niveaux différents. Pour les concours de catégorie C et B, les jurys soulignent régulièrement les difficultés des candidats à se projeter dans des fonctions d'encadrement, en mentionnant principalement « l'encadrement d'une équipe »³⁸ pour les premiers, et « l'encadrement intermédiaire »³⁹ pour les seconds. Pour les concours de bibliothécaire, sont mentionnées « des responsabilités de management et de pilotage »⁴⁰ à plusieurs reprises. Quant au dernier rapport du jury des concours de conservateur, il insiste particulièrement sur les attendus managériaux, et conclut même en évoquant les connaissances « des règles et modalités managériales

³⁶ Arrêté du 6 septembre 1995 fixant les modalités d'organisation des concours de recrutement de magasiniers en chef, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000371011>. Arrêté du 22 juin 1992 fixant les modalités des concours de recrutement des bibliothécaires adjoints, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000177100>. Arrêté du 12 février 1992 fixant les modalités d'organisation des concours de recrutement des bibliothécaires, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000722334>. Arrêté du 18 février 1992 fixant les modalités d'organisation du concours externe et du concours interne de recrutement des conservateurs stagiaires, élèves de l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000345489>.

³⁷ Arrêté du 23 juillet 2007 fixant les modalités d'organisation du concours externe et du concours interne de recrutement de magasiniers des bibliothèques principaux de 2e classe, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000019427163>. Arrêté du 23 mai 2012 fixant les modalités d'organisation, le programme et la nature des épreuves des concours de recrutement dans le grade de bibliothécaire assistant spécialisé de classe normale, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000026021193>. Arrêté du 11 juin 2010 fixant les modalités d'organisation du concours externe et du concours interne de recrutement des bibliothécaires, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000025917531>. Arrêté du 5 octobre 2007 fixant les modalités d'organisation du concours externe et du concours interne de recrutement des conservateurs stagiaires, élèves de l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000652771>.

³⁸ Joëlle CLAUD et Thierry GROGNET, 2019. *Concours de recrutement de magasiniers principaux des bibliothèques de 2^e classe*. Rapport du jury, p.24. Disponible sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/Rapport_2019_1er_aout_1164705.pdf.

³⁹ Hervé COLINMAIRE et Odile GRANDET, 2025. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale*. Rapport du jury, p.24. Disponible sur : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2025-11/rapport-du-jury-de-concours-de-recrutement-de-biblioth-caires-assistants-specialis-s-de-classe-normale-session-2025-38264.pdf>.

⁴⁰ Carole LETROUIT et David AYMONTIN, 2025. *Concours de recrutement de bibliothécaires*. Rapport du jury, p.36. Disponible sur : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2025-09/rapport-du-jury-des-concours-de-recrutement-de-biblioth-caires-session-2025--37969.pdf>.

publiques »⁴¹ nécessaires depuis l'intégration du tronc commun de l'INSP à la formation des conservateurs d'Etat.

Management et encadrement dans les formations initiales :
l'exemple de l'évolution du management dans la formation initiale
des conservateurs d'Etat

La place croissante du management au sein des attendus et des missions des personnels en bibliothèque peut aussi s'étudier à travers sa place dans la formation initiale. Si l'on prend l'exemple de la formation initiale des conservateurs des bibliothèques, on constate une évolution sur le long terme.

Au sein du diplôme technique de bibliothécaire (DTB) mis en place en 1932, ce sont les connaissances techniques nécessaires à l'exercice de la fonction qui sont évaluées, indépendamment de toute autre compétence. Aucune formation managériale n'est mise en avant⁴².

En 1963 est créé l'ENSB (Ecole nationale supérieure des bibliothécaires) qui permet la délivrance du diplôme supérieur de bibliothécaire (DSB). Mais ce n'est qu'à partir des années 1980 que plusieurs réflexions structurantes sont engagées sur l'évolution du métier. Fabien Lafont évoque l'augmentation des effectifs et des budgets, la complexification de l'environnement juridique et les processus d'autonomisation, qui renforcent les responsabilités administratives des cadres : « ce qui explique l'augmentation nécessaire de la part du management dans la formation »⁴³.

La création du diplôme de conservateur des bibliothèques (DCB) en 1992, concomitamment à celle de l'Enssib, marque une nouvelle étape dans la professionnalisation de la formation initiale des conservateurs. Christelle Di Pietro, responsable actuelle de la formation initiale des bibliothécaires et conservateurs, explique comment a été retravaillée la formation : lancée en 2016, la réforme du DCB s'articule autour de plusieurs axes structurants. Elle vise à renforcer la progressivité du parcours de formation, à refondre les contenus et à faire évoluer les modalités pédagogiques. Elle prévoit également un accompagnement accru des élèves, une révision du calendrier de scolarité et des modalités d'évaluation, ainsi que la « mastérisation » du diplôme, afin d'en consolider la reconnaissance académique et professionnelle. Dans ce cadre, le management occupe une place centrale : environ un tiers des enseignements du DCB participent à son apprentissage⁴⁴.

⁴¹ Noëlle BALLEY et Pierre-Yves CACHARD, 2025. Concours externe, spécial et interne pour le recrutement de conservateurs stagiaires, élèves de l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, p.59. Disponible sur : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2025-10/rapport-du-jury-du-concours-de-conservateurs-stagiaires-l-ves-enssib-session-2025-38031.pdf>.

⁴² Audry BETTANT, 2012. *Histoire de la formation du bibliothécaire : du DTB à l'ENSB (1932-1963)*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.

⁴³ Fabien LAFONT, 2014. *Histoire de la formation des bibliothécaires : il y a 50 ans, l'ENSB (1963-1991)*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, p.59.

⁴⁴ Christelle DI PIETRO, Entretien le 25/09/2025.

Une progression de l'activité managériale sur le terrain cependant difficile à évaluer

Si la place du management apparaît de plus en plus affirmée dans les concours et les formations initiales, sa traduction concrète sur le terrain reste difficile à mesurer. Il n'existe en effet pas de données statistiques permettant d'identifier précisément le nombre d'encadrants exerçant dans les BU françaises.

Cette difficulté tient en premier lieu à la diversité des formes d'encadrement. L'encadrement hiérarchique reste facilement identifiable dans les organigrammes et à travers la passation des entretiens professionnels. Mais de nombreuses situations relèvent d'un encadrement fonctionnel, parfois non identifié comme tel, dont les contours et les appellations varient fortement d'un établissement à l'autre.

Quelques données peuvent cependant nous apporter des éléments. Sur l'eSGBU⁴⁵, en 2024, sur un total de 6 932 ETP déclarés, on compte 790,11 ETP rattachés aux « fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet », soit environ 11 % des ETP. Toutefois, cet indicateur ne permet pas de connaître le nombre réel d'agents exerçant des fonctions d'encadrement : il mesure des quotités d'activité, est déclaratif et ne distingue pas clairement les différents niveaux ou formes d'encadrement.

L'étude menée en 2022 par Mediat sur les activités des personnels de catégories C et B⁴⁶ permet d'apporter d'autres éléments. Parmi les 627 répondants de catégorie B, 45 % déclarent participer à des activités de coordination – à rapprocher d'un rôle d'encadrant fonctionnel, sans toutefois pouvoir l'affirmer –, et 20 % assurer des activités de management hiérarchique. Pour leur part, parmi les 1114 personnels de catégorie C ayant répondu à l'enquête, 13 % indiquent encadrer une équipe de magasiniers.

Plus que nous apporter des réponses précises, ces chiffres montrent que les situations d'encadrement sont nombreuses et diffuses, mais restent insuffisamment objectivées par les outils statistiques existants⁴⁷.

Soutenir la population des encadrants : un levier stratégique

Le management s'est imposé comme une fonction cruciale des organisations. Pourtant, son développement apparaît encore très implicite et informel, alors qu'il engage des enjeux de professionnalisation, d'organisation du travail et de qualité de vie au travail, tant pour les encadrants que pour les équipes dont ils sont responsables. Dans ce contexte, il est nécessaire et stratégique d'encourager et de soutenir les pratiques d'encadrement.

⁴⁵ Voir sur : <https://esgbu.esr.gouv.fr>

⁴⁶ Mediat Rhône-Alpes, 2022. *Activités et compétences des personnels de catégories C et B en bibliothèque universitaire : Enquête, analyses, perspectives*. Disponible sur : https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/medias/fichier/activites-et-competences-des-personnels-de-categories-c-et-b-en-bibliotheque-universitaire-enquete-analyses-perspectives-mediat-rhone-alpes_1730195699344-pdf.

⁴⁷ Nous proposons tout de même d'extrapoler à partir des données récoltées lors de nos entretiens avec les établissements (voir les données dans l'annexe *Synthèse des dispositifs d'accompagnement dans les SCD*). Sur les 12 SCD interrogés, la moyenne du nombre d'encadrants – hiérarchiques et fonctionnels – parmi l'ensemble des agents est de 28 %. Arrondissons à 30 % : sur les 7 060 personnels travaillant dans les bibliothèques en 2024 selon l'eSGBU, les encadrants représenteraient alors une population de 2 100 agents. Nous soulignons cependant le caractère très approximatif de ces estimations, reposant sur un échantillon limité.

Professionaliser l'encadrement au-delà des représentations réductrices

Le fait de s'interroger sur l'accompagnement des encadrants répond d'abord à un enjeu de professionnalisation d'une fonction encore largement appréhendée à travers des représentations réductrices.

Dans les BU, un décalage persistant peut en effet être observé entre les attentes associées aux postes d'encadrement et la réalité de leur contenu. L'image de la profession demeure encore largement associée aux collections, aux missions scientifiques ou techniques, et l'accès à des fonctions de responsabilité ne résulte pas toujours d'un choix pleinement assumé⁴⁸. Le management peut alors devenir un facteur de crainte, conduisant à des stratégies d'évitement, particulièrement chez les jeunes encadrants⁴⁹.

Les discours contemporains sur le management contribuent parfois à renforcer les attentes qui pèsent sur les encadrants, et donc à écarter de nombreux profils. Comme l'analyse Davy Castel, maître de conférences en psychologie à l'Université de Picardie-Jules-Verne :

Les soft skills, une nouvelle méthode de management ? À condition de ne pas faire de la psychologisation, c'est-à-dire transformer des compétences qui peuvent être apprises, en traits de personnalité qu'on possède ou qu'on ne possède pas. (...) Le risque est l'effet manager-super héros, où l'on rejette sur le manager toute la responsabilité sans l'accompagner dans le développement de ses compétences. Quand on est manager, on doit être infailible. Il ne faut plus s'étonner alors que beaucoup, notamment chez les jeunes, ne veulent pas prendre de responsabilités⁵⁰.

Cette analyse met en lumière la nécessité de considérer l'encadrement comme une fonction professionnelle à part entière, reposant sur des compétences acquises et soutenues, et non comme une disposition personnelle laissant reposer toute la responsabilité sur le manager.

On peut noter que la professionnalisation de l'encadrement passe déjà par le régime indemnitaire, qui reconnaît et encourage les missions et les responsabilités des agents, notamment sur les fonctions managériales⁵¹. L'encadrement apparaît ainsi comme un critère discriminant central, reconnu comme porteur de responsabilités spécifiques et justifiant une valorisation particulière. Toutefois, cette reconnaissance statutaire et indemnitaire ne saurait suffire à elle seule. Sans

⁴⁸ Françoise HECQUARD, 2014. « Introduction ». In : *Manager une équipe en bibliothèque*. Paris : Editions du Cercle de la Librairie.

⁴⁹ Mais le décalage entre représentation et réalité du métier peut aussi affecter l'attractivité de postes plus élevés. Le rapport de l'ADBU sur l'évolution des métiers et des compétences met en évidence une baisse de l'attractivité des postes de directeurs de SCD, dans un contexte où les responsabilités administratives et stratégiques se sont considérablement accrues, et où le management des structures s'est fortement complexifié. ADBU, 2023. *L'évolution des métiers et des compétences au sein des bibliothèques d'ESR*. Disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/71112-l-evolution-des-metiers-et-des-competences-au-sein-des-bibliotheques-d-enseignement-superieur-et-de-recherche-esr-rapport-final-de-l-etude-adbu>.

⁵⁰ In : ANACT, 2017. *Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue*, p.42. Disponible sur : https://www.anact.fr/sites/default/files/2023-12/livreblanc_managerletravail_vf_pageparpage.pdf.

⁵¹ En effet, le RIFSEEP précise que le montant de l'indemnité est fixé : « selon le niveau de responsabilité et d'expertise requis dans l'exercice des fonctions », et que les fonctions sont réparties en groupes au regard de critères professionnels parmi lesquels figurent, en premier lieu, les « fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception ». Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'Etat, article 2. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028965911/2020-10-06>.

dispositifs d'accompagnement adaptés, elle risque de renforcer les attentes pesant sur les encadrants sans leur offrir les ressources nécessaires pour y répondre.

Améliorer l'organisation et l'efficacité du travail interne

Les encadrants jouant un rôle dans l'organisation du travail, penser leur accompagnement a aussi un impact sur l'amélioration et l'efficacité du travail interne. Cet argument s'explique par la place de l'encadrant au sein de l'organisation : il est à la fois le relais des orientations stratégiques de l'établissement ou du service, et l'interlocuteur privilégié des équipes. À ce titre, il contribue à diffuser la culture de l'organisation⁵² et à rendre opérationnelles les décisions.

Cette position confère aux encadrants un rôle clé, notamment dans la conduite des changements : « l'adhésion de la catégorie des managers opérationnels prend un sens particulier en raison de leur double rôle de destinataires et de prescripteurs du changement ». Les encadrants ne se contentent pas de recevoir les injonctions liées au changement : ils sont aussi ceux qui les traduisent, les expliquent et leur donnent sens auprès des agents. Ainsi, « la réussite d'un changement repose sur la capacité à comprendre et répondre aux attentes des managers opérationnels devenus des pivots indispensables »⁵³. Il devient donc nécessaire de prendre en compte les besoins spécifiques des encadrants pour sécuriser les transformations organisationnelles. Cette analyse est reprise dans les travaux portés par la DGAFP, qui insistent sur le rôle déterminant des encadrants dans les dynamiques de changement, les qualifiant de « chevilles ouvrières » de la transformation⁵⁴. L'efficacité du travail interne et de ses évolutions, particulièrement en période de changement, reposerait alors largement sur les capacités des encadrants, qui doivent donc bénéficier d'un soutien et d'un accompagnement particuliers⁵⁵.

Plusieurs auteurs parlent alors d'un lien clair entre la performance et la qualité du management au sein d'une organisation. C'est notamment le cas de Martin Richer, Marie-Madeleine Peretie et Emilie Bourdu, qui précisent que :

Les stratégies de montée en gamme doivent s'accompagner d'une réflexion poussée sur la qualité des pratiques organisationnelles et managériales. Ces

⁵² Et ce, à tous les niveaux : un directeur de SCD diffusera la culture et les décisions stratégiques de l'université, un responsable de BU diffusera celles de sa direction, et un responsable d'un service diffusera aussi bien la culture et les décisions du responsable de BU que d'un responsable de mission transversale, selon la nature de l'organigramme.

⁵³ David AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, 2007. « Pas de changement sans adhésion des managers ». L'Expansion Management Review. n°126, p. 116-129.

⁵⁴ DGAFP, 2019. *Guide : Mener à bien la transformation d'un service : Acteurs, étapes et méthodologies RH pour conduire et accompagner le changement*, p.14. Disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/mener-bien-la-transformation-dun-service-acteurs-etapes-et-methodologies-rh-pour-conduire-et-accompagner-le-changement>.

⁵⁵ De nombreuses autres sources viennent appuyer ces propos. Dans un contexte plus concret et propre aux BU, on peut par exemple citer le mémoire de Jules HAWKINS, 2024. *Conduire le changement dans une bibliothèque d'enseignement supérieur en déménagement : entre recherche de continuité et ruptures*. Mémoire de master. Villeurbanne : Enssib. « Dans les projets de déménagement, surtout dans les cas où la bibliothèque est la seule concernée par le déménagement, c'est-à-dire dans les cas où le reste du campus ne déménage pas, il n'est pas rare que les managers eux-mêmes se sentent abandonnés par leur tutelle. Il devient difficile pour des managers de gérer un tel projet et d'accompagner équipes dans les changements induits par le projet en question, quand eux-mêmes ne sont pas correctement accompagnés » (p.28-29).

dernières sont déterminantes pour la performance : elles permettent d'assurer la qualité du travail, des conditions de travail et du capital humain⁵⁶.

L'efficacité de l'activité du service ne peut ainsi être dissociée de la qualité de l'encadrement et des ressources mises à disposition de ceux qui l'exercent. En soutenant les encadrants, les établissements se donnent alors les moyens d'améliorer leur fonctionnement interne et de sécuriser les périodes de changement.

Le rôle des encadrants dans la qualité de vie au travail et le bien-être des équipes

Au-delà du bon fonctionnement de l'organisation, les encadrants ont aussi un impact direct sur la qualité de vie au travail des équipes et des agents qui les composent. Le rapport de l'Anact insiste ainsi sur le fait que l'activité managériale participe directement de la QVCT, qui n'est plus envisagée par les encadrants comme un domaine périphérique mais comme une dimension intrinsèque du management⁵⁷.

Plusieurs travaux montrent en effet que les managers jouent un rôle déterminant dans la création des conditions nécessaires à l'implication, à la motivation et au bien-être des agents. Maurice Thévenet explique dans un ouvrage coordonné par Olivier Bachelard que la qualité de l'encadrement influence directement le rapport au travail des agents, leur engagement et leur perception de leur environnement professionnel. À ce titre, l'encadrant constitue un levier essentiel pour articuler exigences organisationnelles et attention portée aux personnes⁵⁸.

Cette position centrale confère aux encadrants une responsabilité particulière en matière de prévention des risques professionnels, et notamment des RPS. Marie-Hélène Koenig identifie ainsi les encadrants comme des acteurs clés de la prévention, précisément en raison de leur place dans l'organisation du travail⁵⁹. En agissant sur la répartition des tâches, les priorités, les modes de coordination et les marges de manœuvre laissées aux agents, ils participent à prévenir au quotidien les situations susceptibles de générer de la souffrance au travail. Les leviers d'action identifiés dans le mémoire de Claire Camberlein s'appuient sur cette analyse. Parmi les facteurs les plus efficaces en matière de prévention figurent notamment un management de proximité collaboratif, le renforcement de la culture professionnelle des encadrants — en particulier autour des enjeux de prévention et de pratiques managériales — ainsi que la mise en place d'espaces de discussion réguliers⁶⁰.

Ainsi, les encadrants occupent une place stratégique dans la mise en œuvre concrète des politiques de QVCT. Toutefois, cette responsabilité entraîne de nouvelles attentes, voire des injonctions, qui posent la question de la capacité de l'encadrement et des compétences qui y sont associées : attendre des encadrants

⁵⁶ Martin RICHER, Marie-Madeleine PERETIE et Emilie BOURDU, 2017. *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*. Paris : Presses des Mines, p.79-80.

⁵⁷ ANACT, 2017. *Op.cit.*, p.35 : « un certain nombre de dirigeants et de managers auditionnés ont bien conscience que la qualité de vie au travail passe par la qualité de l'activité managériale et que ce n'est pas une activité en plus à réaliser ».

⁵⁸ Maurice THEVENET, 2017. « Le bien-être au travail, une dimension collective ». In : Olivier Bachelard. *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*. Rennes : Presses de l'EHESP.

⁵⁹ Marie-Hélène KOENIG, 2018. *Op. cit.* p.217-235.

⁶⁰ Claire CAMBERLEIN, 2023. *La prévention des risques psychosociaux en bibliothèque universitaire : outils, enjeux et mise en application*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.

qu'ils soient à la fois garants de la performance, médiateurs des tensions et acteurs de la prévention, sans leur offrir les ressources nécessaires, revient à fragiliser à la fois les individus et l'organisation.

La souffrance au travail peut aussi concerner les encadrants

Si les encadrants jouent un rôle central dans l'amélioration des conditions de travail des équipes, leur propre situation professionnelle apparaît souvent plus fragile et moins visible. Leur position intermédiaire, à l'interface entre les orientations institutionnelles et les réalités du terrain, les expose particulièrement, au risque de générer un sentiment d'isolement, voire de souffrance au travail. Lors d'un entretien, Stéphane Poncet Miquel, chargé de mission à l'Anact, souligne ainsi qu'« il n'y a pas de QVCT complète sans parler de la QVCT des managers »⁶¹. Les encadrants ne peuvent être considérés uniquement comme des vecteurs de bien-être pour les autres, et sont eux-mêmes des travailleurs exposés à des contraintes et des tensions spécifiques.

Plusieurs travaux mettent également en évidence la solitude inhérente à la fonction managériale, en particulier dans des contextes de transformation⁶². Christophe Perales décrit avec acuité cette situation dans le champ des bibliothèques :

Face aux changements induits par l'Internet et le numérique, le manager en bibliothèque est donc bien seul : au-dessus de lui, le politique est la plupart du temps muet ou à côté des enjeux ; en dessous, ses équipes sont légitimement inquiètes. Sans compter que parfois, le diable est à l'intérieur : manager, c'est avant tout un travail sur soi, impliquant, régulièrement sinon perpétuellement, de se remettre en question, ce qui n'est pas toujours facile...⁶³

Double difficulté pour les encadrants : ils doivent tout à la fois composer avec une organisation qui les prend en étau – entre le silence du politique et les préoccupations du terrain –, et trouver les ressources nécessaires en eux-mêmes pour continuer à avancer.

Pris dans cette dynamique, les encadrants peuvent se retrouver dans une situation paradoxale : chargés d'accompagner les équipes, de donner du sens aux transformations et de prévenir les RPS, ils disposent parfois de ressources insuffisantes pour prendre en compte leurs propres difficultés. Ces constats mènent à l'importance de penser l'accompagnement des encadrants non seulement comme un levier au service des équipes, mais aussi comme une réponse aux vulnérabilités spécifiques liées à l'exercice de responsabilités managériales.

COMMENT S'ORGANISE L'ACCOMPAGNEMENT DES ENCADRANTS EN BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE ?

Après avoir mis en lumière les enjeux liés à la place de l'encadrement et les bénéfices attendus d'un soutien et d'une attention à destination des encadrants, il convient désormais d'examiner ce qu'on entend par accompagnement. En

⁶¹ Stéphane PONCET MIQUEL, Entretien le 12/11/2025.

⁶² Un sujet largement popularisé par la vaste enquête menée par Denis MONNEUSE, 2014. *Le silence des cadres*. Paris : Vuibert, qui rapporte des témoignages de cadres et d'encadrants dans des grandes entreprises françaises.

⁶³ Christophe PERALES, 2015. « Mode d'emploi », p.9-14. In : *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib.

interrogeant son organisation dans les SCD, sans chercher à viser l'exhaustivité, cette partie cherche à éclairer les conditions dans lesquelles l'accompagnement des encadrants peut devenir un levier cohérent et lisible au sein des BU.

Définitions et représentations prêtées à l'accompagnement

Avant d'analyser les dispositifs existants en BU, il convient de s'arrêter sur les définitions et les représentations associées à la notion d'« accompagnement ». Ce terme renvoie à une démarche inscrite dans la durée, relationnelle et contextualisée, visant à soutenir la prise de fonction, le développement des compétences managériales et la construction d'une posture professionnelle. Comprendre ce que les établissements mettent derrière l'accompagnement permet ainsi d'éclairer les logiques qui structurent leurs pratiques et les attentes qui pèsent sur les encadrants.

Du paradigme de la formation à celui de l'accompagnement : un déplacement nécessaire

Choisir de parler d'« accompagnement » plutôt que de « formation » ne relève pas d'un simple choix lexical. Le terme de formation renvoie à une action circonscrite : un temps identifié, un contenu stabilisé, un dispositif pédagogique visant la transmission ou l'acquisition de compétences. Or, si cette dimension demeure indispensable dans la professionnalisation des encadrants en BU, elle apparaît insuffisante pour rendre compte de la complexité et la difficulté des situations vécues. Être formé ne signifie pas nécessairement être soutenu dans l'appropriation progressive d'une posture managériale ou dans l'inscription au sein d'un collectif.

La notion d'accompagnement permet précisément de dépasser cette conception restrictive. Comme l'explique l'enseignant-chercheur en sciences de l'éducation Pascal Roquet, l'accompagnement s'inscrit dans un déplacement plus large du paradigme de la formation : il ne s'agit plus seulement de transmettre des savoirs, mais d'inscrire l'apprentissage dans un parcours individuel, social et professionnel. L'accent est mis sur la médiation, la réflexivité et la construction de sens⁶⁴. L'accompagnement élargit ainsi la portée de la formation en reconnaissant que le développement professionnel se joue dans l'intégration progressive et personnalisée des contenus. Sont alors rendues visibles des temporalités longues et des cheminements divers, faits d'interactions, d'apprentissages parfois informels ou encore d'expérimentations.

Par ailleurs, l'accompagnement met l'accent sur la relation. Là où la formation peut s'organiser autour d'un rapport relativement asymétrique entre formateur et formé, l'accompagnement suppose une posture spécifique : une présence, une écoute, mais aussi une distance qui reconnaît l'encadrant comme sujet capable d'élaborer ses propres réponses. Maela Paul, Docteur en Sciences de l'Éducation, insiste sur cette dimension relationnelle et sur le caractère contextuel de l'accompagnement, toujours ajusté à une situation singulière⁶⁵. Cette perspective éclaire particulièrement l'encadrement en BU, où les problématiques rencontrées varient selon la taille de l'établissement, la culture d'équipe ou les attentes de la direction.

⁶⁴ Pascal ROQUET, 2009. « L'émergence de l'accompagnement ». *Recherche et formation*. n°62, p.13-24.

⁶⁵ Maela PAUL, 2009. « L'accompagnement dans le champ professionnel ». *Savoirs*. n° 20, p.11-63.

Quand nous parlons d'accompagnement dans ce mémoire, il s'agit de l'ensemble des démarches et des organisations qui soutiennent un encadrant dans la durée, au-delà d'un apport ponctuel de compétences ou de connaissances, en l'aidant à élaborer sa posture, à analyser son expérience et à s'inscrire dans son environnement professionnel. Cette approche offre un cadre conceptuel large pour analyser les pratiques existantes et interroger les besoins exprimés par les encadrants eux-mêmes.

L'accompagnement dans les SCD : du soutien à l'autonomie des encadrants

La manière dont l'accompagnement des encadrants est pensé et mis en œuvre dans les BU repose avant tout sur des représentations contextualisées du management et du rôle des cadres.

Les entretiens menés avec des professionnels montrent que l'accompagnement est souvent envisagé comme une posture, une relation ou un cadre de travail reposant sur la confiance, l'écoute et la reconnaissance mutuelle⁶⁶. L'accompagnement est ainsi fréquemment décrit comme un échange autour des pratiques managériales qui permet à l'encadrant de se sentir confiant et d'oser interroger sa posture, la confronter et la développer. Plusieurs directions soulignent ainsi l'importance, pour les encadrants, de savoir qu'ils ne sont pas seuls face aux situations complexes qu'ils rencontrent⁶⁷. Pierre-Yves Cachard émet une analyse en mettant en avant que l'un des apports essentiels de l'accompagnement réside dans la possibilité d'introduire une altérité : le fait de pouvoir confronter ses analyses, ses doutes ou ses décisions à un tiers permet de sortir de l'isolement inhérent à la fonction d'encadrement⁶⁸. L'accompagnement est alors pensé comme un processus d'apprentissage, dans lequel l'encadrant développe ce que Julien Logre qualifie d'« intelligence managériale » : une capacité à mobiliser des ressources variées pour répondre à des situations toujours singulières, voire inédites⁶⁹.

Cette conception suppose toutefois un juste équilibre, face au risque d'un accompagnement trop intrusif ou trop prolongé, qui pourrait conduire à une forme d'infantilisation des encadrants : « un bon accompagnement est un accompagnement qui sait s'arrêter »⁷⁰. Cette tension entre soutien et autonomie est aussi mise en avant par Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de l'Université Paris Nanterre, qui explique par exemple la nécessité de ne pas chercher à résoudre trop rapidement les situations de crise que rencontrent les nouveaux encadrants, lorsqu'elles ne représentent pas de risque grave, fort ou étendu, mais plutôt de les aider à les traverser en prenant le temps de construire leurs réponses aux difficultés et de trouver leurs points de force. Selon elle, certaines difficultés gagnent à être traversées par les personnels d'encadrement, avec un accompagnement de confiance par la hiérarchie, c'est-à-dire en les assumant, pour qu'elles soient pleinement

⁶⁶ Le terme de « confiance » est particulièrement revenu pendant les entretiens, et constitue pour la plupart des directions de SCD une condition indispensable au bon fonctionnement d'une équipe de direction et de l'ensemble de l'établissement.

⁶⁷ Par exemple, Joëlle MENANT et Eric HUSSON, Entretien le 04/07/2025, insistent sur la nécessité de pouvoir s'appuyer sur la hiérarchie dans un climat de confiance, condition indispensable pour oser formuler des difficultés ou interroger leurs pratiques.

⁶⁸ Pierre-Yves CACHARD, Entretien le 15/09/2025.

⁶⁹ Julien LOGRE, Entretien le 23/07/2025.

⁷⁰ *Idem*.

comprises, au risque, sinon, d'en étouffer les éventuelles causes profondes⁷¹. Cette posture invite à penser l'accompagnement non comme une réponse immédiate à un problème identifié, mais comme un processus distant qui doit laisser la liberté à l'encadrant d'expérimenter. Nelly Sciardis, directrice du SCD de l'UPHF, affirme que la capacité à faire face à des situations complexes fait partie intégrante du rôle de cadre : « Pour moi, l'accompagnement des encadrants ne devrait même pas se poser comme question. On devrait attendre d'un cadre qu'il soit autonome »⁷². Cette valorisation de l'autonomie des encadrants – où l'accompagnement doit se limiter à une impulsion – s'explique au regard des responsabilités particulières qui s'attachent à leur statut. Cette exigence ne nous semble toutefois pas sans risques : elle peut contribuer à invisibiliser les difficultés des encadrants et à faire reposer sur eux des injonctions sur lesquelles ils n'ont peut-être pas la main.

Les acteurs de l'accompagnement

Au sein des SCD : directions et services de formation continue

Les encadrants sont d'abord et avant tout accompagnés par leur structure d'accueil, c'est-à-dire ici les SCD. Pour saisir la diversité des établissements, 12 SCD ont été interrogés sur leurs pratiques et leurs visions de l'accompagnement⁷³. La réflexion sur l'accompagnement des encadrants est principalement portée par les directions, en lien étroit avec les services de formation continue ou avec des structures dédiées créées à cet effet. Ce sont donc les deux fonctions ciblées par les entretiens menés⁷⁴.

Dans certains établissements, l'accompagnement des encadrants constitue désormais une part centrale de l'activité de la direction. Frédéric Saby et Florence Roche, à la direction de la DGD BAPSO⁷⁵ de l'Université Grenoble-Alpes, indiquent ainsi que la direction consacre aujourd'hui la grande majorité de leur temps à l'accompagnement des encadrants du CODIR, lesquels accompagnent à leur tour les encadrants dont ils sont responsables, par un effet de diffusion⁷⁶.

La plupart des SCD interrogés déclarent aussi s'appuyer sur leur service de formation continue pour traiter cette question. Le périmètre de ce service est cependant variable : la marge de manœuvre dépend souvent du statut du responsable du service, sa participation ou non à l'équipe de direction, ou encore les moyens RH et financiers dont il dispose.

D'autres établissements ont fait le choix d'institutionnaliser cette fonction à travers la création de services dédiés. À la DGDBM de l'Université Paris Cité, Julien Logre décrit la mise en place d'une cellule d'accompagnement pensée dès la phase

⁷¹ Cécile SWIATEK CASSAFIERES, Entretien le 09/07/2025.

⁷² Nelly SCIARDIS, Entretien le 24/10/2025.

⁷³ Parmi les 12 SCD interrogés, 4 sont situés en région parisienne et 8 en dehors de la région parisienne. Le panel sélectionné s'est attaché à la diversité des structures, allant d'un SCD de 241 personnels, à un SCD de 37 personnels. Pour plus de détail, la synthèse des SCD interrogés et de la composition de leur cellule d'accompagnement des encadrants est disponible en annexe : *Synthèse des dispositifs d'accompagnement des encadrants*.

⁷⁴ Les grilles d'entretien utilisées pour interroger les directions des SCD ainsi que les responsables des services de formation continue sont disponibles en annexe. La liste complète des interlocuteurs sollicités se trouve dans les sources de ce mémoire.

⁷⁵ Direction générale déléguée Bibliothèques et appui à la science ouverte.

⁷⁶ Frédéric SABY et Florence ROCHE, Entretien le 11/07/2025.

de préfiguration du SCD⁷⁷. Initialement centrée sur l'accompagnement du changement, cette cellule a été conçue comme un véritable service, en cohérence avec la taille et l'ampleur du SCD. Elle remplit aujourd'hui trois missions principales : la formation tout au long de la vie, la communication interne, et l'appui à la transformation. De manière plus implicite, cette cellule est également chargée de la mise en œuvre du projet managérial et de la construction d'une culture commune administrative et managériale. C'est aussi le cas à Lille, où Lucile Pellerin décrit le modèle hybride de la mission Ressources Humaines, articulant étroitement les dimensions administratives et humaines. L'accompagnement des encadrants s'inscrit à la fois dans une logique de gestion administrative et dans une prise en compte des situations individuelles. La formation des personnels, y compris des encadrants, fait pleinement partie de ce périmètre⁷⁸.

Ces exemples montrent que l'accompagnement des encadrants peut relever de périmètres très différents : direction, service dédié, articulation avec les services RH ou les missions de prospective et d'accompagnement du changement. La construction de cet accompagnement est étroitement liée à la taille des établissements : on remarque ainsi que ce sont les plus grands SCD – en termes de nombre d'agents – qui disposent d'une cellule spécialisée sur cette problématique, avec des moyens RH plus importants.

À l'extérieur des SCD : acteurs de la formation initiale et continue

L'accompagnement des encadrants en BU s'organise aussi en dehors des SCD, à travers un ensemble d'acteurs intervenant en formation initiale et continue.

La formation initiale des catégories A : l'Enssib

La formation initiale des cadres constitue un premier socle d'accompagnement, puisqu'elle vient donner les bases et les fondements managériaux aux futurs encadrants. Elle relève principalement de l'Enssib, qui prépare des élèves « se destinant à des fonctions scientifiques et d'encadrement dans les bibliothèques et les services de documentation et d'information scientifique et technique »⁷⁹. Les orientations pédagogiques sont définies par les instances de gouvernance de l'école : le conseil d'administration, assisté par le conseil scientifique⁸⁰.

La formation initiale des conservateurs, d'une durée de dix-huit mois, accorde une place importante aux enseignements de management à travers une unité d'enseignement dédiée. L'UE Management comporte 6 modules : organisation administrative, gérer une équipe, facteur humain, gérer un budget, gérer un projet, et prise de poste. Elle est actuellement dirigée par Nathalie Clot, directrice du SCD d'Angers, qui conduit toutes les séances et fait intervenir plusieurs professionnels

⁷⁷ Julien LOGRE, Entretien le 23/07/2025.

⁷⁸ Lucile PELLERIN, Entretien le 27/08/2025.

⁷⁹ Décret n°92-25 du 9 janvier 1992 relatif à l'organisation de l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, article 3. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGISCTA000006090934>.

⁸⁰ *Ibid*, article 21 et 22 : le conseil administratif statue sur « Les orientations générales de l'établissement et les programmes », et consulte le conseil scientifique « Sur les orientations des enseignements de formation initiale et continue ». Notons aussi que l'Enssib a créé deux conseils des professionnels pour le diplôme de DCB et la formation des bibliothécaires, afin de contribuer à l'amélioration continue de ces formations.

des bibliothèques. Concernant le contenu pédagogique de l'UE, Christelle Di Pietro, responsable de la formation initiale, explique qu'il est nécessaire d'avoir le « bagage théorique » et de connaître les techniques et la théorie, mais « c'est à chacun de trouver sa voie et son propre profil de manager. On n'impose pas de modèle de manager »⁸¹. Cette posture de l'Enssib peut être comprise comme une volonté de respecter la diversité des contextes professionnels, et de laisser chaque élève conservateur suivre sa propre trajectoire individuelle. Charge ensuite aux responsables pédagogiques et aux intervenants d'offrir en retour un panel de situations, de portraits, de modèles et de grilles d'analyse pour permettre à chacun de construire une posture adaptée aux attentes du métier mais aussi à sa propre expérience⁸².

La formation initiale des bibliothécaires (FIBE) repose sur des objectifs sensiblement différents. En effet, la formation dure non 18 mais 6 mois, obligeant à un format resserré et plus pratique. L'UE consacrée au management est structurée autour de trois modules principaux : animer une équipe, gérer un budget, diriger un service. L'UE a été revue en 2022, pour mettre en place une meilleure articulation entre les dimensions réglementaires et statutaires enseignées par le gestionnaire RH de l'Enssib, d'une part, et les aspects liés à l'animation et au pilotage dispensés par l'ancienne directrice de SCD et consultante Anne Boraud, d'autre part.

Bien qu'il ne s'agisse pas à proprement parler de formation initiale, nous pouvons aussi citer la formation des nouveaux directeurs de bibliothèques universitaires, un dispositif spécifique d'accompagnement, sous la responsabilité scientifique de Carole Letrouit, inspectrice générale à l'IGESR, et coordonné par l'Enssib. Reprise en 2017 après une période d'interruption, cette formation se tient tous les deux ans et s'adresse aux directeurs récemment nommés à la tête d'un SCD. Elle est structurée autour de trois modules de trois jours, consacrés respectivement à l'environnement universitaire, au management et aux enjeux stratégiques du numérique. Le dispositif repose sur une pédagogie largement interactive, mêlant interventions d'enseignants-chercheurs, d'élus, de directeurs de SCD, d'adjoints ou de responsables de services, ateliers et séminaires. Au-delà des apports de connaissances, la formation vise explicitement à créer un « effet de promotion », en favorisant les échanges entre pairs et la constitution de réseaux professionnels⁸³.

La formation initiale des catégories B : Médiadix

Pour les lauréats du concours Bibas classe normale, la formation assurée par Médiadix, constitue un autre niveau d'intervention. Cette formation, créée en 2002 et encadrée par l'arrêté du 8 août 2013⁸⁴, comprend 20 jours répartis sur 4 semaines. Les responsables de formation interrogés soulignent le caractère très hétérogène des profils, en particulier sur les questions d'encadrement. Catherine Auzoux, ancienne responsable de la formation des Bibas de classe normale⁸⁵, indique que seuls 2 jours sont consacrés au management, dans une logique d'initiation :

⁸¹ Christelle DI PIETRO, Entretien le 25/09/2025.

⁸² En ce sens, on ne peut qu'insister sur l'importance de faire intervenir un grand nombre de professionnels, issus d'établissements différents et à des niveaux d'encadrement divers, au sein de l'UE management.

⁸³ Carole LETROUIT, Entretien le 20/10/2025.

⁸⁴ Arrêté du 8 août 2013 fixant le contenu et les modalités d'organisation générale de la formation des bibliothécaires assistants spécialisés stagiaires de classe normale et de classe supérieure. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGISCTA000027895987>.

⁸⁵ Catherine AUZOUX, Entretien le 27/08/2025.

définition du management, organisation du temps, communication dans l'équipe, accompagnement au changement. Les méthodes pédagogiques reposent largement sur des cas concrets, des anecdotes et des exercices, avec l'objectif assumé de renvoyer les agents vers leurs établissements pour poursuivre la formation. Sandrine Lagore, actuelle responsable⁸⁶, insiste sur la dimension évolutive du programme, qui s'adapte chaque année aux besoins identifiés et aux fiches de postes des lauréats.

La formation continue : les CRFCB et l'Enssib

Parmi le réseau d'acteurs identifiés par le ministère de la Culture concernant la formation continue pour les métiers des bibliothèques nous retenons, pour les offres de formation au management, les CRFCB et l'Enssib⁸⁷.

Le sujet du management, s'il n'est pas forcément central dans l'offre de formation, a toutefois trouvé sa place. Laurence Rey analyse ainsi 24 plans de formation provenant des SCD : sur ce corpus, le management est mentionné 67 fois, le classant ainsi deuxième domaine de compétences citées⁸⁸. Face à cette demande, l'offre a aussi pu évoluer. L'auteur reprend les travaux d'Elisabeth Collantès qui a étudié l'offre des CFCB en 2008 : la part des formations correspondant à l'organisation et au management représente 14,10 % de l'offre, plus du double par rapport à l'année précédente, même si sont inclus dans ce recensement les formations des formateurs⁸⁹.

Actuellement, au sein des CRFCB, l'offre reste très variable selon les centres. Alors que certains considèrent que la question du management fait totalement partie de leur périmètre, d'autres conseillent plutôt de s'orienter vers l'université pour les sujets de gestion administrative, et vers l'Enssib pour les formations sur la posture managériale. Illustrons par trois visions différentes :

- A Médiad'Oc⁹⁰, sur ces trois dernières années, 2 formations sur le co-développement animés par une formatrice indépendante ont été menées, ainsi qu'une formation sur l'encadrement intermédiaire animé par des professionnels des bibliothèques. Une intervenante indépendante a aussi été mobilisée sur un stage en interne à la demande d'un établissement, sur le « faire équipe » et la construction d'un projet de service.
- A Médial⁹¹, une formation a dernièrement été menée sur le management participatif par un formateur indépendant ayant déjà travaillé en bibliothèque. Le directeur de Médial, Fabien Lafont, rappelle aussi le rôle

⁸⁶ Sandrine LAGORE, Entretien le 28/08/2025.

⁸⁷ MINISTERE DE LA CULTURE, 2024. *Guide La formation tout au long de la vie des professionnels des bibliothèques*. Disponible sur : <https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/publications-revues/guide-la-formation-tout-au-long-de-la-vie-des-professionnels-des-bibliotheques>. Ne seront pas abordés dans cette partie tous les supports et plateformes utiles à l'autoformation (guides de l'Enssib, biblioconcours.wordpress.com, Callisto, le site de Médiadix, etc) que nous choisissons de considérer du côté des dispositifs de veille professionnelle plutôt que du côté des acteurs.

⁸⁸ Laurence REY, 2010. *Op. cit.*, p.62.

⁸⁹ Laurence REY, 2010. *Op. cit.*, p.59 : « Cette augmentation tendrait à conforter l'idée que ces types de compétences sont davantage recherchés, qu'il s'agisse des capacités managériales ou de l'aptitude de formateur à la recherche documentaire ».

⁹⁰ Jocelyne DESCHAUX, Entretien le 04/09/2025.

⁹¹ Fabien LAFONT, Entretien le 22/09/2025.

des CRFCB sur l'accompagnement de carrière, afin de proposer à un agent les outils qui existent ou à le rediriger vers un concours⁹².

- A Mediat⁹³, aucune formation n'est donnée spécifiquement sur le management, laissé à d'autres acteurs comme les universités et l'Enssib. Mais des échanges de pratiques sont organisés autour de la gestion de projets (ex : coordination des correspondants RSE, ou des correspondants formation) pouvant mobiliser des encadrants fonctionnels.

L'Enssib, de son côté, structure son offre de formation continue autour de six grandes thématiques, dont « Piloter, manager, accompagner le changement ». Le management est donc particulièrement mis en avant, avec un total de 22 modules de formation sur l'année 2024 et 27 modules en 2025. Armelle de Boisse, responsable du pôle formation tout au long de la vie, souligne l'importance accordée à la cohérence scientifique des formations, construites avec un responsable scientifique identifié comme expert du domaine⁹⁴. Les formats diversifiés : présentiel, distanciel, formats courts, et des approches de type co-développement permettent à chacun de se former selon ses besoins, avec une forte mobilisation de professionnels des bibliothèques comme intervenants.

La formation continue au sein des universités

Une part importante de l'accompagnement des encadrants se joue à l'échelle des universités elles-mêmes, via leurs politiques de formation continue et, plus largement, leurs dispositifs internes d'accompagnement RH. Chaque université construit en effet son propre plan de formation.

À minima, ces plans de formation proposent des modules destinés aux encadrants portant sur des dimensions administratives et réglementaires : rédaction des entretiens professionnels, préparation des dossiers de promotion, compréhension des règles de gestion RH internes, etc. Ces formations répondent à une nécessité opérationnelle : diffuser les pratiques d'encadrement de l'université au regard des obligations de l'établissement.

Certaines universités vont toutefois plus loin, en développant des parcours spécifiquement conçus pour les managers, et en élargissant l'offre à des thématiques relevant davantage de la posture managériale et des problématiques relationnelles : gestion des conflits, communication, prévention des RPS, animation de collectif, conduite du changement, etc. Trois exemples issus des entretiens menés permettent d'illustrer la diversité des formes prises par ces structures internes :

- À l'Université de Lorraine, Mathilde Barthe décrit la création d'une équipe d'appui aux managers, rendue possible par un financement de l'État dans le cadre d'un contrat d'objectifs, de moyens et de performance⁹⁵. Un des objectifs mis en avant est de renforcer et d'animer la communauté managériale, en structurant des ressources dédiées⁹⁶.

⁹² Si ce rôle ne peut pas se qualifier de bilan de compétences – un dispositif qui demande un cadre plus formalisé et long – le suivi de carrière peut se concentrer sur les compétences managériales d'un agent et constituer ainsi une forme d'accompagnement.

⁹³ Odile NGUYEN et Marie-Madeleine SABY, Entretien le 30/09/2025.

⁹⁴ Armelle DE BOISSE, Entretien le 07/11/2025.

⁹⁵ Mathilde BARTHE, Entretien le 04/11/2025.

⁹⁶ Le dispositif combine plusieurs niveaux d'action : des actions structurantes (co-construction d'un référentiel managérial), un renforcement de l'offre de formation (en lien avec les directions RH) et des ateliers collectifs (co-

- Céline Rivière présente une approche sensiblement différente à travers l'École interne de l'Université PSL⁹⁷. L'École interne intervient prioritairement lorsque le besoin entre les différents établissements devient collectif et mutualisable, et non sous la forme d'un accompagnement individuel. Le management y est identifié comme un axe stratégique, issu à la fois d'une demande de la gouvernance et d'un besoin opérationnel, et se concrétise dans un parcours manager structuré⁹⁸.
- À Aix-Marseille Université (amU), Cécile Tournu-Sammartino décrit l'École de Développement des talents, mise en place dans le cadre d'un projet lauréat financé par l'ANR au titre de France 2030 et répondant aux enjeux de développement des compétences du site Aix-Marseille et de l'accompagnement des transformations⁹⁹. L'École de Développement des talents n'a pas vocation à remplacer les services formation des différentes structures du site, mais à proposer des actions transversales répondant à des besoins d'accompagnement et de formation communs, à l'échelle du site. Dans ce cadre, les managers constituent l'un des trois piliers de l'École. Deux dispositifs principaux sont proposés à des hauts cadres et à des managers de proximité¹⁰⁰. L'École intègre également une dimension de coaching managérial (modalité d'e-coaching).

Ces trois exemples montrent que, lorsque les problématiques managériales sont prises en compte et portées politiquement comme un enjeu de la performance publique, les universités peuvent devenir des acteurs majeurs de l'accompagnement des encadrants, y compris pour les personnels des bibliothèques. Elles contribuent à élargir l'accompagnement au-delà des seuls aspects administratifs. Cette dynamique reste cependant inégale selon les établissements : elle dépend principalement des priorités de la gouvernance et des ressources mobilisables.

Les intervenants extérieurs : consultants, coach et facilitateurs

Enfin, l'accompagnement des encadrants peut également s'appuyer sur des acteurs extérieurs tels que consultants, coachs, facilitateurs, ou encore psychologues du travail. Leur apport réside souvent dans leur capacité à proposer un regard extérieur et à créer un cadre propice au dialogue et à la communication au sein de l'équipe.

L'entretien mené avec Anne Boraud¹⁰¹, formatrice et consultante en accompagnement au changement et ancienne directrice de SCD, explique que les sollicitations adressées par les directions portent souvent sur des chantiers de

développement, partage de pratiques professionnelles...), et des accompagnements sur-mesure (coaching, médiation, audit ciblé...). Un dispositif spécifique pour les néo-managers vient compléter l'ensemble.

⁹⁷ Céline RIVIERE, Entretien le 06/11/2025.

⁹⁸ Le parcours manager de l'École interne de l'Université PSL est composé de modules obligatoires et de modules complémentaires, auxquels s'ajoutent des séances de co-développement. Le suivi de l'intégralité du parcours est reconnu et validé devant un jury, participant à une logique de professionnalisation du management.

⁹⁹ Cécile TOURNU-SAMMARTINO, Entretien le 18/11/2025.

¹⁰⁰ Le public cible, pour une partie du dispositif de l'École des talents, correspond à des hauts cadres identifiés par les gouvernances, se réunissant 10 jours étalés sur un an. 2 modalités principales structurent le parcours : d'une part, des apports sous forme de grands témoins, d'autre part, des mises en situation proposées aux participants. La même logique est déclinée, selon un esprit comparable, pour des managers de proximité. La mise en réseau, la diversité des profils (administratifs, scientifiques et politiques) et le développement d'une communauté sont des atouts majeurs de ces dispositifs.

¹⁰¹ Anne BORAUD, Entretien le 25/08/2025.

changement structurel, tels que la refonte d'organigrammes ou la construction de projets de service. Une part importante de son travail concerne également la résolution de problèmes et la gestion des conflits, que ce soit à l'échelle interpersonnelle ou collective.

Les acteurs institutionnels

Acteurs de la sphère professionnelle étudiée (DGRH, IGESR, ADBU)

En tant qu'autorité de gestion des carrières, des mouvements et des affectations des personnels de l'État relevant de la filière bibliothèque, le ministère et plus particulièrement sa Direction générale des ressources humaines (DGRH) constitue un interlocuteur pour les directeurs de SCD. Si ce rôle ne relève pas à proprement parler de l'accompagnement des encadrants, il peut être cité plus globalement sur le suivi des carrières.

L'IGESR constitue un autre acteur institutionnel majeur dans l'environnement des BU. Ses missions s'articulent classiquement autour de trois axes principaux : le contrôle et l'évaluation des établissements et des services, la participation à l'organisation et à la présidence des concours, et la conduite d'études thématiques à portée nationale. En ce qui concerne les SCD, la mission de contrôle occupe une place centrale. Les inspections donnent lieu à des rapports adressés au ministre et transmis directement au président de l'université, ce qui confère à ces interventions un poids institutionnel important. Dans ce cadre, l'IGESR peut jouer un rôle de soutien indirect aux encadrants, en particulier aux directeurs de SCD face aux difficultés rencontrées avec la tutelle¹⁰². Chaque inspecteur général est par ailleurs référent d'un périmètre géographique, ce qui favorise une connaissance fine des établissements et peut susciter des échanges réguliers avec les directions de SCD. Les interventions demeurent toutefois contraintes par le cadre de l'autonomie universitaire issue de la loi LRU : l'IGESR ne dispose pas d'un pouvoir décisionnel mais peut formuler des préconisations, dont la mise en œuvre dépend ensuite des établissements.

L'ADBU, en raison de son statut d'association professionnelle, peut aussi être considérée comme un acteur du système d'accompagnement. Si elle ne dispose pas de compétences réglementaires ni de leviers de gestion, elle joue néanmoins un rôle important dans la structuration des échanges professionnels et la réflexion collective sur l'évolution des métiers. La création de la Commission « Métiers et compétences » en 2015-2016 s'inscrit précisément dans cette dynamique¹⁰³, même si la question de l'accompagnement de l'encadrement et du pilotage, bien

¹⁰² Philippe MARCEROU, Entretien le 02/09/2025, responsable du collège Bibliothèques à l'IGESR, souligne ainsi que l'inspection « relève des dysfonctionnements et, à ce titre, pallie, par certains côtés, certaines des carences managériales que l'on peut rencontrer à l'intérieur de la structure-même de l'université ». Ce que confirme Pierre-Yves CACHARD, Entretien le 15/09/2025, inspecteur général : « on nous demande de plus en plus souvent d'intervenir dans des bibliothèques où la situation s'avère délicate, pouvant évoluer vers une procédure d'enquête administrative ». Dans certains cas, les établissements estiment ne pas être outillés pour les prendre eux-mêmes en charge, et le poids des enquêtes administratives est de ce fait croissant dans les interventions de l'IGESR, au détriment de ses autres missions.

¹⁰³ Les travaux menés par la Commission Métiers ont notamment porté sur l'élaboration et l'analyse de référentiels de compétences, contribuant à une meilleure lisibilité des évolutions professionnelles au sein des BU. On peut par exemple citer le rapport de 2023 où à la suite de l'enquête menée, cinq chantiers ont été proposés. Les références à l'accompagnement des pratiques managériales concernent : le développement des offres de formation continue (chantiers 1 et 2), le développement des compétences par des dispositifs de coaching, de mentorat et de transmission entre pairs (chantier 3), ainsi que les compétences spécifiques liées aux fonctions de direction (chantier 5).

qu'identifiée comme un enjeu central, ne s'est pas encore traduite par des dispositifs opérationnels. Cette limite tient en partie au positionnement même de l'ADBU, qui agit davantage comme un espace de production de cadres de réflexion et de diffusion de bonnes pratiques que comme un acteur prescripteur. Benjamin Gilles, pilote de la Commission Métiers depuis janvier 2025, explique en effet que l'action de l'ADBU se heurte à la grande diversité des contextes locaux :

On essaye de promouvoir des bonnes pratiques, mais on ne peut pas aller plus loin car on s'aperçoit qu'il y a une telle diversité qu'on ne peut pas imposer un mode de fonctionnement. On peut faire un référentiel, mais difficilement aller au-delà¹⁰⁴.

L'ADBU doit alors adopter une position équilibrée : favoriser la circulation des pratiques, outiller la réflexion collective et proposer des repères communs, tout en reconnaissant l'impossibilité d'un modèle unique d'accompagnement dans un paysage institutionnel fortement hétérogène. Ce rôle participe néanmoins à la structuration progressive d'une culture professionnelle attentive aux fonctions d'encadrement et de pilotage dans les BU.

Acteurs de l'écosystème général du monde du travail (DGAFP, DITP, Anact)

La DGAFP, si son action ne se traduit pas nécessairement par un accompagnement direct des encadrants¹⁰⁵, joue néanmoins un rôle structurant par la production de cadres de référence, d'outils et de ressources destinés à soutenir les pratiques managériales. On peut ainsi citer de nombreux guides à destination des managers publics qui visent à proposer des repères communs sur les postures, les responsabilités et les leviers d'action du management public¹⁰⁶. Par ailleurs, la DGAFP promeut et soutient des dispositifs tels que le co-développement ou le coaching, susceptibles d'être déployés ou adaptés par les ministères et les établissements. En cela, on peut aussi mentionner l'accompagnement proposé par la DITP, qui fournit son expertise et ses réseaux d'experts – notamment des coaches – sur des projets portés par les administrations¹⁰⁷.

Enfin, autre acteur public, l'Anact et ses déclinaisons régionales (Aract), travaillent sur les conditions de travail, la prévention des risques professionnels et la qualité du dialogue social. Comme l'indique Stéphane Poncet Miquel, l'agence peut être mobilisée dès lors que les conditions d'intervention sont réunies, notamment à la demande des établissements – publics ou privés – et dans le cadre de projets de transformation. Les interventions de l'Anact ne visent pas à se substituer aux acteurs internes, mais à soutenir les collectifs dans une démarche réflexive. Elles peuvent contribuer à aguerrir les pratiques managériales, à interroger les politiques de prévention existantes, à apprendre au collectif à « prendre soin de ses conditions de travail » et à expérimenter de nouvelles modalités de

¹⁰⁴ Benjamin GILLES, Entretien le 29/08/2025.

¹⁰⁵ Bien que la DGAFP puisse aussi proposer des dispositifs directement aux encadrants. Notamment les formations, les ateliers ou les espaces d'échange proposés par le dispositif interministériel Safire : <https://www.safire.fonction-publique.gouv.fr/>

¹⁰⁶ Notamment les *Boussoles du management*, le *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique* ou encore le *Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État*.

¹⁰⁷ Voir le cadre d'intervention de la DITP, disponible sur : <https://www.modernisation.gouv.fr/accompagner-les-administrations/cadre-d-intervention-de-la-ditp>.

fonctionnement¹⁰⁸. Dans cette perspective, l'Anact apparaît comme un acteur d'accompagnement méthodologique et collectif, dont l'action peut bénéficier aux encadrants en renforçant leur capacité à agir sur l'organisation du travail et les conditions de travail.

Organisation de l'accompagnement dans les SCD

Si de nombreux acteurs externes et institutionnels proposent des dispositifs de formation ou d'accompagnement à destination des encadrants, leur effectivité dépend largement de la place accordée à ces enjeux au sein même des SCD. L'analyse des entretiens menés montre que l'accompagnement des encadrants ne constitue ni une évidence ni une pratique homogène.

Interroger le management : temporalités d'une réflexion

La prise en compte de la fonction managériale dans les SCD s'inscrit rarement dans une réflexion continue. Elle est le plus souvent déclenchée par des moments particuliers de la vie de l'établissement, au premier rang desquels figurent les réorganisations, les fusions ou les projets structurants. Ces périodes agissent comme des révélateurs des enjeux d'encadrement, en rendant visibles les tensions, les zones de flou ou les besoins de soutien.

Plusieurs directeurs remarquent ainsi que les démarches de réorganisation constituent des opportunités pour interroger les pratiques managériales. Johann Berti, directeur du SCD d'Aix-Marseille, évoque la démarche EOS (Évolution organisationnelle du SCD), engagée depuis 2024, qui a permis de travailler non seulement sur les structures, mais aussi sur la cohésion de l'équipe de direction¹⁰⁹. De même, Yann Marchand, directeur du SCD de Nantes, souligne que la réorganisation a mis en lumière la nécessité d'accompagner les agents de catégorie A ou B amenés à voir leurs missions évoluer, notamment sur les fonctions d'encadrement¹¹⁰.

Toutefois, comme le rappelle Philippe Marcerou, responsable du collège Bibliothèques à l'IGESR, si la réflexion sur le management peut être initiée par un projet, l'accompagnement ne peut être efficace que s'il s'inscrit dans le temps long : « les directions qui réussissent prennent le temps de réfléchir »¹¹¹. Une exigence qui peine à s'inscrire dans un calendrier plus opérationnel : Lucile Pellerin indique la difficulté à faire coexister des temporalités différentes, quand former un manager relève du temps long alors que les établissements sont de plus en plus soumis à des injonctions de court terme¹¹². Les projets d'envergure, qui encouragent souvent une réflexion sur le management, peuvent tout à l'inverse mobiliser l'ensemble des équipes et des encadrants sur l'opérationnel et empêcher toute prise de recul ou bilan réflexif¹¹³.

¹⁰⁸ Stéphane PONCET MIQUEL, Entretien le 12/11/2025.

¹⁰⁹ Johann BERTI, Entretien le 16/07/2025.

¹¹⁰ Yann MARCHAND, Entretien le 16/07/2025.

¹¹¹ Philippe MARCEROU, Entretien le 02/09/2025.

¹¹² Lucile PELLERIN, Entretien le 27/08/2025

¹¹³ C'est notamment ce dont témoigne Nathalie CLOT, lors de l'entretien mené le 24/09/2025, pendant une période de déménagement qui ne permet pas de dégager du temps pour échanger sur les pratiques.

Si les réorganisations constituent souvent un point de départ, la réflexion sur le management gagnerait à être pensée comme un processus continu. Face à la difficulté d'articuler les différents temps, on peut rappeler comment la qualité de l'encadrement a aussi un impact sur la performance. Comme le résume finalement Christine Okret-Manville, directrice du SCD de Paris-Dauphine : « il faut accepter d'avoir l'impression de perdre du temps, mais au final on en gagne »¹¹⁴.

Une prise en compte des besoins diverse mais contrainte

Quand a été abordée la remontée des besoins d'accompagnement de la part des encadrants, un premier constat a été établi : les demandes sont relativement faibles, peu d'encadrants exposant spontanément leurs difficultés. La possibilité d'obtenir un soutien sur les fonctions managériales est-elle un « impensé », comme le pense Yann Marchand, pour qui les besoins n'émergeraient qu'à l'occasion de réorganisation ?¹¹⁵ C'est aussi l'hypothèse qu'avance Julien Logre lorsqu'il observe que les besoins managériaux se manifestent surtout dans des situations de crise – collectives ou individuelles – et sont davantage repérés par l'observation et les échanges que par des demandes explicites¹¹⁶. Maud Puaud met aussi en avant la difficulté pour les nouveaux encadrants de reconnaître un besoin de formation ou d'accompagnement, craignant que cela soit perçu comme un aveu de fragilité¹¹⁷.

Attendre des retours des encadrants n'est donc pas la piste privilégiée par les établissements. Les cadres de l'entretien professionnel et de l'entretien de formation constituent des pistes plus propices pour provoquer des retours et aborder les besoins au sein d'un espace plus formalisé. Au-delà, il s'agit pour les responsables de formation continue d'avoir une démarche plus prospective, en allant chercher les informations et les potentielles difficultés des encadrants pendant des échanges informels, ou par l'observation des pratiques.

Du côté des CRFCB, Jocelyne Deschaux à Médiad'Oc explique que les besoins remontent via les correspondants formation des SCD, à partir des entretiens individuels annuels¹¹⁸. Fabien Lafont décrit à Médial un dispositif de réunions territoriales annuelles réunissant BU et bibliothèques territoriales afin de recueillir les besoins, complété par des échanges plus informels par courriel¹¹⁹. À l'Enssib, Armelle de Boisse indique que les remontées de besoins passent fréquemment par des discussions informelles, les cadres A identifiant spontanément l'école comme un interlocuteur naturel¹²⁰.

La pluralité des représentations de l'accompagnement interroge directement les modalités de leur traduction opérationnelle. Loin d'être neutres, les dispositifs mis en place par les SCD constituent des formes d'incarnation de ces conceptions, révélant les choix effectués en matière de soutien, d'autonomie et de temporalité de l'accompagnement.

¹¹⁴ Christine OKRET-MANVILLE, Entretien le 28/10/2025.

¹¹⁵ Yann MARCHAND, Entretien le 16/07/2025.

¹¹⁶ Julien LOGRE, Entretien le 23/07/2025.

¹¹⁷ Maud PUAUD, Entretien le 04/07/2025.

¹¹⁸ Jocelyne DESCHAUX, Entretien le 04/09/2025.

¹¹⁹ Fabien LAFONT, Entretien le 22/09/2025.

¹²⁰ Armelle DE BOISSE, Entretien le 07/11/2025.

Les dispositifs d'accompagnement mis en place en BU

Cet état des lieux ne vise pas l'exhaustivité, mais cherche à comprendre comment les établissements interrogés se saisissent concrètement de la question de l'accompagnement des encadrants à travers les dispositifs mobilisés et selon quelles logiques.

Afin de catégoriser les dispositifs d'accompagnement, nous proposons une typologie, distinguant 5 catégories¹²¹ qui s'appuient sur une analyse de l'existant préalable : les formations pouvant être suivies par les encadrants pour améliorer ou soutenir leurs pratiques managériales ; les espaces d'échanges en interne, c'est-à-dire faisant interagir des membres du SCD ; les espaces d'échanges en externe afin de comparer des pratiques et de discuter avec des membres à l'extérieur du SCD ; les interventions ciblées comme le coaching afin de venir résoudre ou accompagner une situation particulière ; et les bilans, aussi bien bilans de compétences individuelles qu'audit pour évaluer une organisation¹²².

Les formations (université, CRFCB, Enssib, etc) : un socle diversement apprécié

Parmi les modalités d'accompagnement, les formations ont été unanimement citées par les établissements interrogés. Elles sont utilisées par la quasi-totalité des SCD, avec une répartition relativement claire et implicite des rôles entre les acteurs : les universités pour les formations à dominante administrative et réglementaire, l'Enssib pour le management des cadres de catégorie A, les CRFCB pour des formations mêlant dimensions métiers et management, et les SCD pour des formations portant sur les pratiques de l'établissement.

Toutefois, les retours sur la qualité et l'utilité de ces formations sont très contrastés, en particulier concernant l'offre proposée par les universités. Johann Berti, directeur du SCD d'Aix-Marseille, souligne que l'université dispose d'une offre très large, complémentaire de celle des organismes de formation « métier », et que des liens étroits existent avec la direction de l'amélioration continue et la DRH pour adapter ces formations au contexte du SCD lorsque cela est pertinent¹²³. À l'inverse, d'autres directions évoquent des formations inégales, tant en quantité qu'en qualité, et parfois peu adaptées aux réalités spécifiques des bibliothèques. Notons aussi la particularité des SCD dans les DROM-TOM, qui sont souvent plus limités en termes d'offre et d'accès aux formations.

Les formations interministérielles, bien que peu citées, sont perçues de manière plus positive. Joëlle Menant et Éric Husson, à la direction du SCD de Dijon, soulignent l'intérêt des formations SAFIRE, qui permettent de s'ouvrir à d'autres pratiques et d'autres interlocuteurs, en dehors du seul périmètre des bibliothèques¹²⁴.

¹²¹ D'autres classifications auraient pu être adoptées, comme celle de la DGAFP, 2017. *Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique*. Deux catégories sont présentées : les dispositifs visant au développement des compétences (coaching individuel ou collectif, tutorat, mentorat, mentorat inversé) et ceux visant à l'évaluation des compétences (bilan de compétences, bilan de carrière, évaluations à 180 ou 360 degrés, assessment). À ces dispositifs s'ajoutent les formations au management, considérées comme complémentaires de l'accompagnement.

¹²² Pour une définition plus précise des principaux dispositifs, voir le Glossaire. Pour une synthèse des dispositifs utilisés par chaque SCD interrogé, voir en annexe *Synthèse des dispositifs d'accompagnement des encadrants*.

¹²³ Johann BERTI, Entretien le 16/07/2025.

¹²⁴ Joëlle MENANT et Eric HUSSON, Entretien le 04/07/2025.

Les espaces d'échange en interne (entretiens avec la hiérarchie, échanges de pratiques, mentorat, co-développement) : un levier privilégié

Les espaces d'échange internes apparaissent comme un levier central de l'accompagnement, bien que leur formalisation reste limitée. Les réunions ou les séminaires des équipes de direction constituent le dispositif minimal cité dans les entretiens, mais il ne concerne souvent qu'une partie des encadrants. Les entretiens réguliers avec la hiérarchie sont eux-aussi fréquemment évoqués, même lorsqu'ils ne sont pas formalisés dans des dispositifs spécifiques. À Grenoble, Frédéric Saby et Florence Roche décrivent la mise en place de rendez-vous rituels avec les encadrants, dispositif qui s'est progressivement diffusé à tous les niveaux hiérarchiques : au sein de la DGD, chaque N+1 organise des entretiens toutes les deux semaines avec son ou ses agents, fixés dans le calendrier, afin de diffuser ou faire remonter des informations. Le bilan est très positif : initialement sceptiques, les cadres sont devenus « extrêmement demandeurs » de ces moments d'échange, de prise de recul et de réflexion¹²⁵.

D'autres dispositifs sont plus minoritaires au sein de notre échantillon. Le mentorat interne par exemple, n'a été cité que par le SCD de Lyon 1 : organisé par l'université, mais réalisé au sein du SCD, il permet à un nouvel encadrant d'être suivi et d'avoir un interlocuteur privilégié hors de sa hiérarchie directe. Son organisation repose sur plusieurs rendez-vous fixés, un plan de tutorat formalisé, et les tuteurs, choisis parmi des cadres expérimentés connaissant bien l'université, sont indemnisés¹²⁶.

Les groupes d'échanges de pratiques internes, quand ils ont été cités, utilisent souvent la méthode du co-développement, dans des formes plus ou moins hybrides. À Paris Cité, Julien Logre décrit un dispositif original d'ateliers des managers, conçus par le SCD afin de créer un lieu d'écoute et de coopération managériale, dans un climat de confiance, au sein d'un groupe restreint. L'objectif est alors de nourrir la réflexion managériale de chacun des participants, et de leur donner le sentiment d'être soutenus. Les groupes, d'environ 6-7 encadrants, se réunissent 4 à 6 fois par an. Les séances suivent un déroulé structuré en trois temps : exposition de la situation, diagnostic collectif, puis élaboration partagée de pistes d'action proposées au manager ayant apporté la situation¹²⁷. À Angers, si le co-développement se fait entre encadrants du SCD, son animation a rencontré plus de succès avec un prestataire externe, qui offre un cadre plus sécuritaire grâce à sa capacité à tenir un cadre relationnel de manière rigoureuse et son statut d'intervenant extérieur¹²⁸. Cette réserve est partagée par Nadine Noiroux, responsable de la formation continue au SCD de l'UPHF, qui considère qu'un intervenant extérieur peut permettre de libérer la parole grâce à sa neutralité et la fluidité qu'il peut instaurer dans les échanges¹²⁹.

¹²⁵ Frédéric SABY et Florence ROCHE, Entretien le 11/07/2025. La direction souligne également un effet structurel important : dans un contexte de fusion ayant augmenté la masse RH, ces entretiens réguliers permettent de maintenir un lien avec les équipes, en passant par des échelons intermédiaires.

¹²⁶ Anne-Christine COLLET, Entretien le 07/10/2025.

¹²⁷ Julien LOGRE, Entretien le 23/07/2025.

¹²⁸ Nathalie CLOT, Entretien le 24/09/2025. Nathalie Clot estime ainsi que le partage de pratiques organisé en interne est plus difficile dans une petite structure, en raison de l'impossibilité de se distancier des situations évoquées.

¹²⁹ Nadine NOIROUX, Entretien le 24/10/2025.

Enfin, l'animation du collectif des encadrants apparaît comme un levier majeur de l'accompagnement. Elle se fait la plupart du temps lors de séances bien identifiées¹³⁰ organisées une à deux fois par an. Ces séances peuvent être animées par la direction, à l'aide d'un prestataire externe ou par les encadrants eux-mêmes. Un fil rouge est le plus souvent proposé, qu'il s'agisse d'un thème émergent, d'une problématique rencontrée pendant l'année ou simplement d'un sujet transversal. L'objectif est alors de faire travailler les encadrants entre eux, leur permettant de se rencontrer, d'échanger ou encore d'apporter leur expérience. Plusieurs établissements combinent ces séances de travail et d'échanges avec un vrai temps de *team building*, à l'extérieur du SCD et uniquement centré sur la cohésion de groupe.

Les espaces d'échange externes (échanges de pratiques, réseaux professionnels, co-développement) : une ouverture professionnelle qui peine à trouver preneur

Les espaces d'échange externes visent à se rapprocher d'encadrants ou de professionnels à l'extérieur du SCD, afin d'échanger sur les pratiques, d'en découvrir de nouvelles, ou tout simplement de pouvoir réfléchir en dehors du cadre habituel. Les visites entre établissements peuvent déjà être une première étape, permettant une immersion de l'encadrant, même si le thème ne porte pas systématiquement sur le management. C'est par exemple le cas des échanges Erasmus, ou des voyages d'étude comme ceux organisés par Mediat¹³¹. À Dijon, Joëlle Menant et Éric Husson mentionnent l'organisation de 3 jours de visites immersives à l'Université de Strasbourg, permettant aux cadres d'observer concrètement l'organisation d'un autre SCD¹³².

Plusieurs directions insistent sur l'importance des réseaux professionnels, y compris ceux ne s'attachant pas à une réflexion sur le management. À Nanterre, Cécile Swiatek Cassafieres insiste sur l'importance d'une ouverture à l'extérieur, que ce soit pour se former, pour découvrir mais aussi pour participer soi-même à apporter des connaissances et des expériences aux collègues extérieurs¹³³. Nelly Sciardis, à l'UPHF, met également en avant le rôle des réseaux pour acquérir de nouvelles compétences et prendre de la hauteur, incitant les cadres de son établissement à s'inscrire dans des réseaux professionnels¹³⁴.

Bien que non accessibles à l'ensemble des encadrants, nous pouvons aussi citer des programmes comme *Emerging Leaders* proposé par LIBER¹³⁵, alternant des séminaires, des cours théoriques mais aussi et surtout un an de mentorat et de coaching professionnel. Réservé à des professionnels des bibliothèques ayant déjà une expérience en management et souhaitant accéder à des postes à responsabilité,

¹³⁰ Qu'elles soient appelées réunions, séminaires, journées d'étude ou encore séances de « culture commune » comme au SCD d'Aix-Marseille.

¹³¹ Ce type de visites ou voyages peut être incité par des directions. C'est notamment le cas à Grenoble.

¹³² Joëlle MENANT et Eric HUSSON, Entretien le 04/07/2025.

¹³³ Cécile SWIATEK CASSAFIERES, Entretien le 09/07/2025.

¹³⁴ Nelly SCIARDIS, Entretien le 24/10/2025.

¹³⁵ Voir : <https://libereurope.eu/working-group/liber-leadership-programmes-working-group/>.

le programme permet aussi de rencontrer des collègues d'autres pays aux pratiques et visions potentiellement différentes¹³⁶.

Les interventions ciblées (coaching individuel et de groupe, médiation) : des dispositifs ponctuels et adaptés à des périodes de changement

Les interventions ciblées sont mobilisées de manière ponctuelle, souvent en réponse à des situations de tension ou à des projets de réorganisation. Plusieurs établissements relatent ainsi l'apport d'un consultant ou intervenant, connaisseur ou non des bibliothèques, mais dont la formation permet d'apporter à la fois des grilles de lecture et une méthodologie pour dépasser ou accompagner les situations, mais aussi d'animer un collectif afin d'ouvrir la parole et le débat au sein d'un cadre surveillé et sécurisé. Il semble que les interventions qui ont le mieux fonctionné sont celles qui se sont concentrées sur un aspect en particulier – travail sur l'identité de l'équipe de direction, les modalités de travail transversal, la construction d'un organigramme, etc – et en collaboration forte avec les agents, sans tenter de se substituer à la réflexion globale devant être menée par la direction et les équipes.

Au-delà des interventions centrées sur l'aide au collectif, le coaching peut aussi être utilisé pour accompagner un encadrant sur un problème particulier. À Lyon 1 par exemple, Anne-Christine Collet évoque le recours au flash coaching, proposé par l'université, et permettant à un encadrant d'échanger par téléphone avec un coach, pour l'aider à démêler rapidement des situations managériales tendues ou avoir simplement un retour sur sa posture¹³⁷.

Les bilans (bilan de compétences, de carrière, bilan à 180 et 360 degrés, audit) : les grands oubliés des dispositifs

Les dispositifs d'évaluation tels que les bilans de compétences, les évaluations à 360 degrés, ou encore les audits, restent très peu utilisés par les SCD interrogés. Ils constituent pourtant des outils de diagnostic précieux qui peuvent aider les établissements ou les individus à identifier des pistes de progression. On peut émettre l'hypothèse que leur faible utilisation repose sur leur coût important, ou sur l'image qu'ils peuvent véhiculer : des outils d'évaluation mettant en avant des faiblesses et lacunes. Nathalie Clot mentionne toutefois un audit RPS en cours au SCD d'Angers, mené en interne par la cellule de l'université avec l'appui d'une ergonome spécialiste des situations de travail¹³⁸. Même s'ils ne se nomment pas audit, on peut par ailleurs estimer que les rapports de l'IGESR après un contrôle constituent un diagnostic et proposent des préconisations utiles aussi bien aux SCD qu'aux universités.

¹³⁶ Christine OKRET-MANVILLE, Entretien le 28/10/2025, évoque sa participation au programme, qu'elle décrit comme structurante : « Je n'avais pas de vision du management, j'avais toujours une vision empirique, et ça m'a permis de plus structurer ma réflexion et de l'organiser (...). En plus, avec le contact des collègues à l'étranger, ça nous sort d'un moule ».

¹³⁷ Anne-Christine COLLET, Entretien le 07/10/2025.

¹³⁸ Nathalie CLOT, Entretien le 24/09/2025.

SE SENTIR ACCOMPAGNE : ANALYSE DES EXPERIENCES DES ENCADRANTS

METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

Afin d'étudier l'accompagnement des encadrants en BU, il a été fait le choix de recourir à une enquête associant un questionnaire en ligne et, dans un second temps, des entretiens semi-directifs.

Ce choix méthodologique répond à la nature même de la problématique, qui interroge non seulement l'existence de dispositifs formels, mais aussi leur inscription au sein de structures et d'organisations, se vivant différemment selon les expériences des individus. Cet aller-retour entre les dispositifs et les environnements dans lesquels ils s'insèrent ne pouvait être appréhendé uniquement à partir des lectures critiques, et nécessitait une analyse de terrain.

Le questionnaire a constitué la première étape de l'enquête, permettant d'établir un état des lieux large avant d'engager un travail qualitatif plus approfondi.

Le questionnaire en ligne

Construction et diffusion du questionnaire

Le questionnaire a été élaboré à l'aide de l'outil *LimeSurvey*. Sa construction a été nourrie par une revue de littérature sur le management et l'accompagnement des encadrants, ainsi que par une première série d'échanges exploratoires avec différentes structures et acteurs institutionnels. Ainsi, les dispositifs recensés dans les questions correspondent à des pratiques déjà identifiées sur le terrain.

L'objectif du questionnaire était d'établir un état des lieux des dispositifs d'accompagnement dans les SCD et d'identifier les besoins exprimés par les encadrants. Il s'adressait à l'ensemble des personnels exerçant des missions d'encadrement en BU, qu'il s'agisse d'un encadrement hiérarchique ou fonctionnel, sans distinction de catégorie, ou de nombre d'agents encadrés. Ce choix permettait de rendre compte de la diversité des situations d'encadrement.

La majorité des questions étaient fermées, et sous forme de choix multiples, afin de permettre une collecte rapide de résultats quantitatifs. Une première série de questions portait sur l'expérience managériale en BU : ancienneté, nature hiérarchique ou fonctionnelle des responsabilités, etc. Une deuxième partie interrogeait les dispositifs d'accompagnement proposés tout au long de la carrière de l'encadrant. Le questionnaire abordait ensuite spécifiquement la première prise de poste comportant des missions d'encadrement en BU, en explorant les difficultés rencontrées et les réponses apportées. Il s'intéressait après à la situation actuelle des répondants, leur perception du soutien dont ils bénéficient et les espaces d'échange auxquels ils ont accès. Une autre section était consacrée aux besoins en matière de management, aux freins rencontrés, ainsi qu'au rapport aux réseaux professionnels et à la culture managériale. Enfin, des questions de profil – catégorie du répondant, taille du SCD – permettaient de contextualiser les réponses¹³⁹.

¹³⁹ La version complète du questionnaire est disponible en annexe.

Diffusé le 13 octobre 2025 sur la liste professionnelle ADBU, le questionnaire a fait l'objet d'une relance le 6 novembre. Des partages ont également été effectués via des réseaux professionnels plus informels et au sein de certains établissements.

Le questionnaire a été clôturé le 15 novembre 2025 avec un total de **274 réponses**.

Profil des répondants

Une majorité de répondants appartiennent au corps des conservateurs. Cette répartition s'explique par le mode diffusion adopté, la liste ADBU comprenant un lectorat plutôt composé de conservateurs, dont par ailleurs les postes contiennent souvent de l'encadrement.

Statut actuel des répondants	Nombre de réponses	Pourcentage
Conservateurs	149	54 %
Bibliothécaires	70	25 %
Bibas	51	19 %
Magasiniers	4	1 %
Filière bibliothèque	243	89 %
Filière ITRF	21	8 %
Contractuels	21	8 %

Tableau 1 - Statut des répondants (catégories, filières) au questionnaire en ligne

On observe aussi une grande majorité d'agents appartenant à la filière bibliothèque, ne permettant pas d'apporter des analyses significatives sur la filière ITRF et les contractuels, faute d'un panel suffisamment représentatif.

Pour ce qui est de la première prise de poste en tant qu'encadrant en BU, le questionnaire a touché des encadrants relativement récents.

Première prise de poste en tant qu'encadrant en BU	Nombre de réponses	Pourcentage
Il y a moins de 10 ans	135	49 %
Entre 10 et 20 ans	96	35 %
Entre 20 et 30 ans	35	13 %
Il y a plus de 30 ans	8	3 %

Tableau 2 - Ancienneté de la première prise de poste en tant qu'encadrant en BU pour les répondants au questionnaire

À partir de ces données, nous pouvons conclure que les répondants ont majoritairement suivi la formation initiale donnée à l'Enssib, et une importante partie ont connu la réforme menée en 2016 de la formation DCB.

Au niveau de l'encadrement, la plupart des répondants exercent des responsabilités aussi bien hiérarchiques que fonctionnelles.

Type d'encadrement actuel	Nombre de réponses	Pourcentage
Encadrement hiérarchique uniquement	88	32 %
Encadrement fonctionnel uniquement	34	12 %
Encadrement hiérarchique et fonctionnel	152	55 %

Tableau 3 - Type d'encadrement exercé actuellement par les répondants au questionnaire

Les encadrants qui exercent des responsabilités hiérarchiques encadrent en moyenne 6 agents hiérarchiquement – 5 agents si on se concentre sur la médiane – tandis que les encadrants avec des responsabilités fonctionnelles encadrent en moyenne 10 agents fonctionnellement, avec une médiane à 3 agents. Nous préférons le calcul par la médiane¹⁴⁰, qui s'avère plus proche de la réalité du terrain. Cette grande différence entre moyenne et médiane s'explique par la difficulté à évaluer le nombre d'agents encadrés fonctionnellement pour plusieurs répondants¹⁴¹. Si aucune distinction n'est faite entre hiérarchique et fonctionnel, un encadrant a sous sa responsabilité en moyenne 16 agents, avec une médiane à 10 agents.

Concernant l'établissement dans lequel exercent les répondants, il s'agit en majorité, pour 61 % des répondants, de SCD comprenant entre 50 et 150 agents. Seuls 17 % et 22 % des répondants font partie respectivement d'un SCD de moins de 50 agents et d'un SCD de plus de 150 agents. Si on analyse ensuite le poste occupé par l'encadrant, la répartition est à peu près équivalente entre les agents travaillant dans un service transversal dans le SCD, ceux étant responsables d'une BU et ceux exerçant dans un service au sein d'une BU. Seuls les directeurs et directeurs adjoints ont été moins nombreux à répondre à l'enquête, avec 16 % des répondants.

Les entretiens qualitatifs

Construction et passation des entretiens

À la fin du questionnaire en ligne, 61 encadrants ont laissé leurs coordonnées, acceptant d'être recontactés pour un entretien qualitatif¹⁴². 11 encadrants ont finalement été interrogés lors d'entretiens semi-directifs, sur la période du 19 novembre au 4 décembre 2025.

Les entretiens qualitatifs abordaient plusieurs points du questionnaire en ligne et reprenaient les réponses écrites des encadrants interrogés, mais cherchaient à dépasser des données uniquement quantitatives pour interroger le ressenti des encadrants, et articuler à la fois l'environnement – l'organisation, le service,

¹⁴⁰ La moyenne indique le chiffre obtenu en additionnant toutes les réponses puis en divisant par leur nombre, tandis que la médiane correspond à la réponse "centrale", celle qui partage les réponses en deux groupes égaux, et reflète donc mieux la tendance typique quand il existe des réponses extrêmes.

¹⁴¹ La question exacte était : « Combien de personnes sont directement encadrées fonctionnellement par vous ? (c'est-à-dire, les agents directement rattachés à votre fonction dans l'organigramme mais pour lesquels vous ne faites pas passer l'entretien professionnel) ». Mais quelques répondants, s'ils exerçaient des fonctions de direction ou des missions transversales comme le service public, ont considéré que l'ensemble des agents du SCD se tenaient sous leur responsabilité fonctionnelle directe. Une limite qui montre encore une fois la perception très différente de l'encadrement fonctionnel d'un établissement à l'autre et même d'un encadrant à l'autre.

¹⁴² J'en profite pour remercier tous les collègues qui ont donné leur accord pour être potentiellement recontacté. L'intérêt pour beaucoup de vouloir approfondir cette problématique est encourageante et démontre une volonté de s'interroger sur le management et sur les situations vécues en tant qu'encadrant.

l'organigramme du SCD –, les difficultés rencontrées, les dispositifs ou l'absence de dispositifs proposés et les impressions et attentes des enquêtés.

Les entretiens ont duré en moyenne 1h30, et se sont pour la plupart tenus en visio. Ils étaient construits en deux parties : la première partie revenait sur la première expérience d'encadrant en BU, tandis que la deuxième partie abordait l'expérience actuelle d'encadrement. Dans les deux parties, des questions similaires étaient posées : d'abord sur le descriptif du poste occupé – fonction, nombre d'agents encadrés –, puis sur la prise de poste en elle-même afin de comprendre son déroulé, l'intégration de l'encadrant et les attentes qu'il pouvait avoir. Les questions s'attachaient ensuite à comprendre les possibles difficultés rencontrées sur le poste, et les dispositifs d'accompagnement proposés en retour. L'accent était mis sur la possibilité d'échanges et la relation avec la hiérarchie, les autres collègues encadrants, et l'équipe. Chaque récit d'expérience se clôturait par un bilan réflexif sur l'accompagnement proposé à l'encadrant : était-il – ou est-il – suffisant ? De quoi aurait-il eu besoin – ou a-t-il besoin – aujourd'hui pour se sentir plus à l'aise dans l'exercice de ses fonctions managériales ? À la toute fin de l'entretien, plusieurs questions générales revenaient sur les enseignements tirés de leur parcours d'encadrant¹⁴³.

Profil des répondants

À la vue des situations et des expériences évoquées, parfois délicates et mal vécues, l'anonymat et la confidentialité ont été garantis dès la prise de contact avec les encadrants interrogés. Afin de respecter cet engagement, nous ne détaillerons pas les 11 profils interrogés¹⁴⁴. Ils ont été choisis afin de respecter la diversité des profils, avec des critères portant aussi bien sur les catégories, le type d'encadrement exercé, l'ancienneté, le poste ainsi que le SCD occupé. Les entretiens qualitatifs peuvent donc être considérés représentatifs de la variété des missions, tant ils couvrent des profils et des situations diverses.

Un point particulièrement marquant est à relever à la suite de ces entretiens : la capacité très forte des encadrants à revenir sur leurs expériences et à s'en distancier pour en produire une analyse, à la fois de soi, de l'environnement et du soutien qui leur a été apporté. Étant donné la nature-même du sujet étudié, les discours étaient parfois porteurs d'une charge émotionnelle encore vive. Pourtant, ils ont toujours su être recontextualisés et analysés après coup par les encadrants interrogés. Cette habileté à proposer un raisonnement réflexif profond a fortement contribué au travail produit dans ce mémoire.

Portée des résultats

Le nombre de réponses – 274 réponses complètes – obtenues au questionnaire en ligne et la diversité des profils interrogés lors des entretiens semi-directifs peuvent être considérés comme représentatifs de la population étudiée¹⁴⁵. Les

¹⁴³ La grille d'entretien utilisée pour interroger les encadrants est disponible en annexe.

¹⁴⁴ Ainsi, quand un verbatim sera utilisé dans les parties suivantes, il sera qualifié de « Entretien mené avec un encadrant ». Nous n'avons pas non plus choisi de les numéroter ou de donner des faux noms, au risque, en croisant les verbatims et les interventions, de reconnaître certains profils.

¹⁴⁵ En effet, concernant les réponses au questionnaire en ligne, si on reprend les estimations proposées précédemment à la note de bas de page 46 (page 25 de ce mémoire), sur les 2 100 encadrants dans les BU, les 274 réponses permettent de couvrir 13 % de la population et présentent une marge d'erreur de plus ou moins 5,5 % au seuil de confiance de 95 %.

résultats obtenus sont suffisamment cohérents pour avancer des conclusions : en effet, les tendances dégagées par l'analyse statistique trouvent un écho dans les discours recueillis en entretien. Symétriquement, certaines problématiques formulées de manière qualitative apparaissent dans les réponses au questionnaire. L'enquête comporte néanmoins plusieurs limites qu'il convient d'explicitier.

La première tient aux profils des répondants du questionnaire. Certaines catégories professionnelles sont insuffisamment représentées pour permettre des conclusions fiables : c'est le cas des personnels ITRF et des contractuels, dont le faible nombre de réponses ne permet pas d'isoler des dynamiques propres. De même, la sous-représentation des catégories C constitue un angle mort important. Ce déséquilibre ne relève pas seulement d'un hasard statistique : la circulation par des réseaux professionnels tels que l'ADBU – qui touche prioritairement les conservateurs et, rappelons-le, s'adresse principalement aux directeurs de BU – a pu limiter l'atteinte des encadrants de proximité. À cela peuvent s'ajouter d'autres facteurs : un sentiment d'illégitimité à répondre chez certains agents, des relais internes inégaux selon les établissements, voire des contraintes matérielles¹⁴⁶.

D'autres biais tiennent aux choix opérés dans la construction du questionnaire. Par souci de lisibilité et pour éviter un outil trop long ou trop technique, toutes les situations et tous les dispositifs n'ont pas pu être exhaustivement recensés. Certains dispositifs liés aux bilans – bilan de compétences, audit – n'ont pas été intégrés à une liste de dispositifs déjà importante. De la même manière, le choix d'interroger prioritairement la première expérience d'encadrement en BU a pu partiellement occulter des expériences antérieures, notamment en bibliothèque municipale. Ce point a toutefois pu être réintégré et approfondi lors des entretiens qualitatifs.

Enfin, comme dans toute enquête déclarative, des biais d'interprétation doivent être pris en compte. Certaines notions comme l'encadrement fonctionnel ont pu être comprises différemment selon les répondants. La formulation de certaines questions a également pu prêter à ambiguïté. Par ailleurs, comme dans la plupart des enquêtes, les personnes ayant choisi de répondre sont vraisemblablement celles qui se sentent les plus concernées par les questions managériales, ce qui peut accentuer la visibilité de certaines attentes ou difficultés.

Ces limites n'invalident pas les résultats, mais invitent à les lire avec prudence. Elles rappellent que l'enquête ne prétend pas à l'exhaustivité, mais à la mise en lumière de tendances structurantes, éclairées par le croisement des deux approches quantitatives et qualitatives.

LA PRISE DE FONCTION DE L'ENCADRANT, UNE ETAPE CLE

La première prise de fonction en tant qu'encadrant¹⁴⁷ en BU constitue un moment fondateur : découverte d'un fonctionnement, d'attentes institutionnelles, mais aussi d'une nouvelle posture professionnelle à construire. Étudier cette phase d'entrée dans l'activité d'encadrement permet ainsi de mieux comprendre les

¹⁴⁶ Un encadrant de catégorie C nous a ainsi expliqué ne pas avoir accès systématiquement à un poste informatique et consulter la plupart du temps ses mails sur son téléphone personnel.

¹⁴⁷ Le terme de « primo-encadrants » sera employé pour désigner les agents accédant pour la première fois à des responsabilités d'encadrement, quel que soit leur statut ou leur catégorie. Pour étudier cette population, nous sommes revenus, aussi bien dans le questionnaire que dans les entretiens, sur la première expérience d'encadrement. Les analyses portant sur les primo-encadrants sont donc construites à partir d'expériences passées et rappelées par les encadrants actuels.

décalages et les besoins qui émergent dès les débuts dans la fonction. Dans cette partie, seront analysées les attentes lors d'une première expérience d'encadrement, les représentations, ainsi que les formes d'accompagnement – ou de manque d'accompagnement – rencontrées lors de cette étape clé.

La prise de poste : attentes et représentations des primo-encadrants

La formation initiale : le besoin de passer à la pratique

Les discours concernant la première expérience d'encadrement en BU font parfois ressortir un décalage entre les contenus de la formation initiale – jugée globalement positive, et souvent seule porte d'entrée sur les futurs postes d'encadrement – et les réalités de la pratique vécue sur le terrain. Plusieurs répondants évoquent une formation au management perçue comme trop théorique et parfois difficile à mobiliser dans les situations professionnelles. Cet écart est d'autant plus marqué lorsque les approches pédagogiques sont ressenties comme issues de modèles managériaux extérieurs à la fonction publique et aux bibliothèques. Certains encadrants se souviennent d'un sentiment de décalage, voire de rejet, face à des méthodes jugées inadaptées au contexte professionnel dans lequel ils évoluent :

Parce que c'étaient des formules toutes prêtes, toutes plaquées, issues du privé, qui étaient très déclaratives, très artificielles, mais qui ne semblaient pas du tout relever de la réalité de ce qu'était la vie d'un encadrant en bibliothèque¹⁴⁸.

À l'inverse, les éléments de la formation initiale les plus positivement évalués – ou les attentes les plus fortement exprimées – sont ceux qui entretiennent un lien étroit avec le terrain et permettent une projection concrète dans les fonctions à venir. Les dispositifs construits à partir des besoins exprimés par les futurs encadrants sont ainsi mieux accueillis. Un encadrant raconte l'intérêt d'un travail mené à partir des futures fiches de postes : « Le formateur avait demandé les organigrammes ou le positionnement de chacun, et il en avait fait une lecture critique »¹⁴⁹. Ce besoin de concrétisation se manifeste également dans l'attente d'une meilleure explicitation des « temps forts » de l'encadrement dans la fonction publique et en BU : « Ces temps forts, ce sont les EP, c'est l'entretien de formation, etc. Quel est l'objectif ? Ce sont aussi les campagnes de promotion. À quoi ça va servir ? »¹⁵⁰. Un autre élément très apprécié de la formation initiale semble être l'apprentissage par l'observation et l'échange avec les collègues expérimentés de la promotion.

Certains encadrants estiment toutefois que la formation initiale a contribué à les préparer progressivement à l'exercice de responsabilités managériales, en rappelant de manière récurrente la dimension encadrante des postes auxquels ils étaient destinés : « Je pense quand même que le fait de nous rabâcher qu'on allait prendre des postes d'encadrement nous a quand même bien préparé. En fait, on n'a pas été jeté dans le grand bain : malgré tout, tout au long de l'Enssib, on nous apprend des questions de management »¹⁵¹.

¹⁴⁸ Entretien mené avec un encadrant, à la suite d'une formation initiale de bibliothécaire à l'Enssib après 2016.

¹⁴⁹ Entretien mené avec un encadrant, à la suite d'une formation initiale de bibliothécaire à l'Enssib avant 2016.

¹⁵⁰ Entretien mené avec un encadrant, à la suite d'une formation initiale de bibliothécaire puis de conservateur à l'Enssib après 2016.

¹⁵¹ Entretien mené avec un encadrant, à la suite d'une formation initiale de conservateur à l'Enssib après 2016.

Pour autant, même lorsque les primo-encadrants ont le sentiment d'avoir été sensibilisés aux enjeux de l'encadrement, la confrontation à la prise de poste peut s'avérer déstabilisante :

J'avais l'impression de connaître un peu le sujet, parce que le mémoire, parce que les stages. En fait, je pense que je ne mesurais pas à quel point la réalité du terrain, on en est loin quand on est à l'Enssib malgré toutes les améliorations qu'ils ont mises en place sur le management.¹⁵²

L'écart entre les apprentissages théoriques, les stages ou le travail de mémoire d'une part, et d'autre part la réalité quotidienne du management ne peut parfois pas être totalement comblé par la formation initiale.

Un décalage entre représentation de l'encadrement et réalité

La première prise de fonction a été vécue très différemment par les encadrants. Souvent, elle révèle un écart important entre les attentes initiales et la réalité du rôle à endosser¹⁵³. Ce décalage tient notamment à une représentation partielle ou idéalisée du métier, encore largement centrée sur des dimensions techniques. Anne Boraud, observe ainsi que :

Beaucoup de collègues conservateurs ou bibliothécaires, surtout ceux sortant de la formation initiale, se méprennent sur ce que va être leur futur métier, notamment sur la place que prendra le management.¹⁵⁴

Les primo-encadrants peuvent également éprouver des difficultés à ajuster leur posture en raison d'une perception erronée des attentes de l'équipe à leur égard. L'arrivée dans une équipe déjà constituée avec ses dynamiques et ses habitudes de travail installées, peut ainsi se révéler déstabilisante. L'une des répondantes reconnaît ne pas avoir anticipé cette dimension relationnelle : « Je ne mesurais pas à quel point un conservateur qui arrive sur une équipe qui fonctionne déjà n'est pas forcément attendu comme le Messie »¹⁵⁵. Ce malentendu initial peut conduire à des postures inadaptées, génératrices de tensions ou de désillusions, tant pour l'encadrant que pour les agents encadrés.

De la même façon, le décalage entre attentes et réalités peut s'exprimer lorsque les primo-encadrants cherchent à transposer des modèles ou des pratiques managériales qui se heurtent au fonctionnement institutionnel et culturel de l'établissement d'accueil. L'importation de modes d'organisation perçus comme innovants ne rencontre pas toujours l'adhésion attendue¹⁵⁶.

¹⁵² Entretien mené avec un encadrant, à la suite d'une formation initiale de conservateur à l'Enssib avant 2016.

¹⁵³ Qui dépend d'ailleurs fortement du désir et du projet d'exercer des fonctions d'encadrement. Juliette DUTOIR, 2022, *Être encadrant de catégorie B en bibliothèque universitaire : état des lieux et perspectives d'une position « entre-deux »*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, explique que l'évolution vers des fonctions d'encadrement chez les agents Bibas qu'elle a interrogés n'est la plupart du temps ni préparée, ni anticipée.

¹⁵⁴ Anne BORAUD, Entretien le 25/08/2025. Lors de la formation initiale, elle a en effet pu observer des réticences à s'investir de manière trop approfondie dans les sujets managériaux, d'autant qu'ils sont trop souvent assimilés au seul encadrement hiérarchique (alors que tous les postes de cadres impliquent aussi selon elle une dimension fonctionnelle). À côté de cette réticence, Anne Boraud relève qu'il y a aussi une appréhension de la part des personnes n'ayant jamais eu d'expérience managériale.

¹⁵⁵ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁵⁶ Lors d'un entretien, un encadrant évoque ainsi une précédente expérience dans les bibliothèques territoriales, très fortement inspirée de la co-construction, la co-responsabilité et le transversal, qu'il a exporté auprès de ses collègues en BU : une expérience appréciée par son équipe mais qui a pu se heurter à l'organisation du SCD.

Une fonction d'encadrant trop peu explicitée et formalisée

Un statut d'encadrant parfois peu assumé

Pour une partie des encadrants interrogés, la fonction d'encadrement n'apparaissait pas d'emblée comme la dimension centrale du premier poste occupé. Plusieurs témoignages montrent que les intéressés n'avaient pas pleinement anticipé l'ampleur que prendraient les responsabilités managériales : « Je ne conscientisais pas du tout les questions d'encadrement. L'encadrement, ce n'était pas une question pour moi »¹⁵⁷.

Cette difficulté à se saisir pleinement du rôle d'encadrant est renforcée par un flou récurrent entre encadrement hiérarchique et encadrement fonctionnel. Les frontières entre ces deux formes d'encadrement apparaissent peu explicitées dans les institutions, ce qui peut complexifier le positionnement. Certains décrivent ainsi des situations intermédiaires, dans lesquelles les responsabilités sont partagées ou mal définies :

Au quotidien, moi, j'étais là tous les jours. Donc j'encadrais l'équipe, j'organisais le travail, les plannings. On va dire que le côté encadrement hiérarchique avec entretien professionnel relevait plutôt de la responsable de section. Mais les EP, on les a finalement faits à deux¹⁵⁸.

Quand la fiche de poste indique clairement des responsabilités fonctionnelles, la portée managériale est souvent minimisée : « Je ne me rendais pas compte à quel point l'encadrement fonctionnel était aussi l'encadrement »¹⁵⁹. Une confusion partagée par un autre encadrant pour qui le manque de cadres de référence devient problématique : « Je ne suis pas toujours très à l'aise avec le fonctionnel et hiérarchique, je ne comprends pas tout »¹⁶⁰.

Ce flou est encore accentué lorsque l'encadrement n'est pas explicitement nommé comme tel dans les fiches de poste ou dans la définition des missions. Cette situation concerne plus particulièrement les agents Bibas et les magasiniers, pour lesquels les responsabilités d'encadrement peuvent être formulées de manière implicite ou ambiguë. Des encadrants interrogés évoquent des formulations comme « un travail en binôme », une « collaboration », ou encore une « phrase alambiquée », sans mention explicite du management. L'absence de reconnaissance par la hiérarchie du statut d'encadrant contribue ainsi à fragiliser la posture managériale des primo-encadrants et à générer des situations de tension voire d'absence de légitimité, tant dans la relation aux équipes que dans la construction de leur posture professionnelle.

Difficulté à trouver sa place dans l'organisation

Les difficultés rencontrées par les primo-encadrants dans la construction de leur posture professionnelle tiennent également à la place qui leur est accordée au sein de l'organisation. Dans certains cas, l'agent peine à être reconnu comme encadrant, en particulier lorsqu'il « sort du rang » et devient encadrant au sein de

¹⁵⁷ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁵⁸ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁵⁹ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁶⁰ Entretien mené avec un encadrant.

l'équipe dans laquelle il travaillait avant. Le passage du statut de collègue à celui de responsable peut alors susciter des résistances, voire des tensions durables¹⁶¹.

Au-delà des relations avec les équipes, la difficulté à trouver sa place dans l'organisation dépend aussi étroitement de la reconnaissance de la hiérarchie et de la direction à l'égard des primo-encadrants. Dans ce contexte, certains sont amenés à ajuster leurs pratiques et leur positionnement en fonction de leurs interlocuteurs, développant une posture différente selon qu'ils s'adressent à leurs équipes ou à leur hiérarchie. L'un d'eux décrit ainsi la nécessité de conserver auprès de ses collègues une posture fondée sur l'horizontalité et le partage des responsabilités, tout en développant vis-à-vis de sa hiérarchie un discours distinct : « il a fallu que je montre que j'étais un cadre, que je donne les éléments de cadre pour essayer de montrer qu'il n'y avait pas de sujet là-dessus »¹⁶².

À l'inverse, lorsque la reconnaissance statutaire et hiérarchique est claire, la prise de poste peut apparaître plus fluide. Une répondante souligne ainsi que : « à partir du moment où j'étais conservatrice et positionnée en tant que telle dans la hiérarchie, c'était assez simple »¹⁶³. Cette différence met en évidence le rôle déterminant de l'institution et de la ligne hiérarchique dans la capacité des primo-encadrants à trouver leur place et à asseoir leur légitimité au sein de l'organisation.

Un besoin d'accompagnement fort

Sur le terrain : des primo-encadrants moins accompagnés

Sur leur premier poste d'encadrant, une majorité relative des répondants indique s'être sentis « peu accompagnés » dans l'exercice de leurs fonctions managériales (45 %), tandis que, sur leur poste actuel, la modalité la plus fréquemment choisie est « suffisamment accompagné » (52 %).

¹⁶¹ Plusieurs témoignages mettent en lumière la complexité de ces situations, notamment lorsque l'encadrant se retrouve face à des agents plus anciens ou plus âgés, sans avoir été préparé à gérer ce type de configuration. Une encadrante évoque ainsi « beaucoup de résistance à collaborer avec moi : c'était dur, en fait, de leur donner des consignes ». Un autre encadrant relate que « des collègues ont très mal pris que je devienne responsable. Il y en a qui ne m'ont plus adressé la parole pendant un an ». Il évoque également la « crainte » ressentie par certains collègues plus anciens, liée à « la peur du nouveau collègue qui va prendre leur place ».

¹⁶² Entretien mené avec un encadrant.

¹⁶³ Entretien mené avec un encadrant.

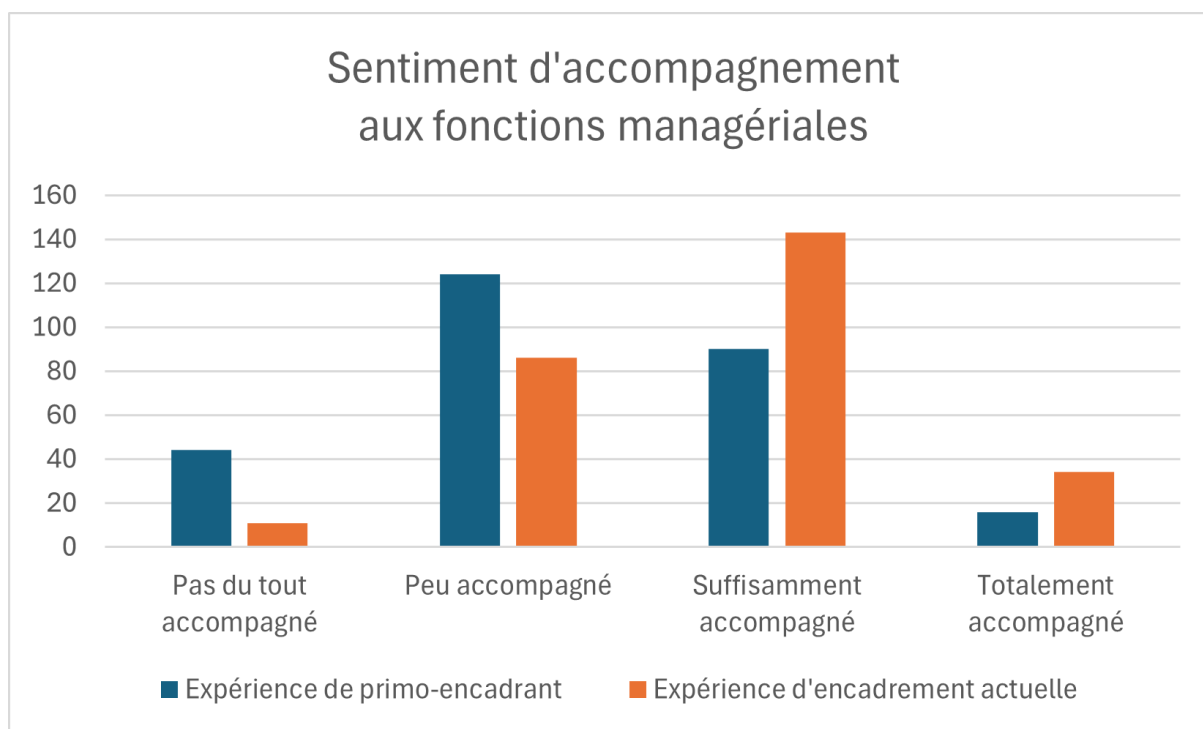


Figure 1 - Comparaison du sentiment d'accompagnement aux fonctions managériales entre une expérience de primo-encadrant et une expérience d'encadrement actuelle (exprimée en nombre de réponses)

Ces différences peuvent être liées à une mise en place plus fréquente et plus diversifiée des dispositifs d'accompagnement au fil des ans¹⁶⁴. Elle peut également s'expliquer par l'acquisition progressive d'expérience managériale, conduisant les encadrants à se sentir plus autonomes. Les réponses au questionnaire montrent aussi que le sentiment d'accompagnement est moins lié à l'apparition d'une difficulté¹⁶⁵, qu'à la réponse qui lui est apportée.

Quand une difficulté a été rencontrée, un accompagnement a été proposé aux primo-encadrants se considérant...	Nombre de réponses	Pourcentage (des primo-encadrants face à une difficulté)
Pas du tout accompagné	5	15 %
Peu accompagné	36	38 %
Suffisamment accompagné	55	81 %
Totalelement accompagné	11	100 %

Tableau 4 - Nombre d'encadrants s'étant vu proposer un accompagnement à la suite d'une difficulté sur leur premier poste, selon leur sentiment d'accompagnement

¹⁶⁴ Les résultats du questionnaire en ligne mettent en évidence un écart entre l'accompagnement proposé aux agents lors de leur premier poste d'encadrant et celui dont ils bénéficient dans leur situation professionnelle actuelle. En moyenne, les répondants déclarent avoir eu accès à deux dispositifs d'accompagnement lors de leur première expérience d'encadrement, contre quatre dispositifs sur leur poste actuel.

¹⁶⁵ L'apparition d'une difficulté sur un premier poste d'encadrement semble ne pas être un facteur déterminant : en moyenne, 76 % des répondants ont rencontré une difficulté sur leur premier poste, sans aucune incidence sur le sentiment d'accompagnement.

Les résultats ci-dessus suggèrent que ce n'est pas tant l'existence de difficultés qui influe sur le sentiment d'accompagnement, que la manière dont l'institution y répond. Certains encadrants soulignent l'absence quasi totale d'accompagnement lors de leur prise de poste, et en particulier lors de l'apparition des premières difficultés. Ces situations renforcent le sentiment d'isolement et participent à une expérience de l'encadrement marquée par l'apprentissage « sur le tas », sans cadre structurant.

Un sentiment d'isolement a été évoqué par une encadrante sur son premier poste, par rapport à l'absence de son supérieur hiérarchique. C'est alors le suivi d'une formation qui l'a aidée à « résoudre un peu la frustration que je pouvais ressentir vis-à-vis de l'absence de mon chef, du coup l'absence d'accompagnement »¹⁶⁶. Dans ce contexte, certains dispositifs ponctuels apparaissent comme des ressources précieuses. La possibilité de consulter une psychologue du travail est par exemple décrite comme un soutien déterminant : « Avoir une psychologue en demeure, même un jour par mois, c'est un luxe que je n'ai jamais revu ailleurs »¹⁶⁷. Ce type d'accompagnement, bien que périphérique au management *stricto sensu*, contribue directement au vécu des fonctions d'encadrement¹⁶⁸.

Ainsi, l'analyse croisée des données quantitatives et qualitatives permet de tirer une première conclusion : les encadrants apparaissent globalement moins accompagnés lors de leur première prise de fonction que sur les postes qu'ils occupent par la suite, et ce déficit d'accompagnement pèse fortement sur leur ressenti en tant que primo-encadrants, en particulier lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés auxquelles l'institution ne répond que partiellement. L'accompagnement effectif, lorsqu'il existe, constitue dès lors un facteur déterminant dans la construction du sentiment d'être soutenu dans l'exercice des fonctions managériales.

À la recherche d'un mentor

Si l'on revient maintenant sur le type d'accompagnement proposé aux primo-encadrants face à une difficulté, ce ne sont pas prioritairement les dispositifs formalisés qui ont contribué au sentiment d'être soutenu, mais avant tout les échanges, en particulier avec la hiérarchie : c'est le cas de la totalité des encadrants s'étant considérés « Totalelement accompagnés » sur leur premier poste.

¹⁶⁶ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁶⁷ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁶⁸ Nous verrons cependant dans la troisième partie que les offres de soutien et d'écoute, comme l'accès à un psychologue, ne suffisent pas à résoudre toutes les difficultés rencontrées, qui ne peuvent reposer uniquement sur l'encadrant et l'individu.

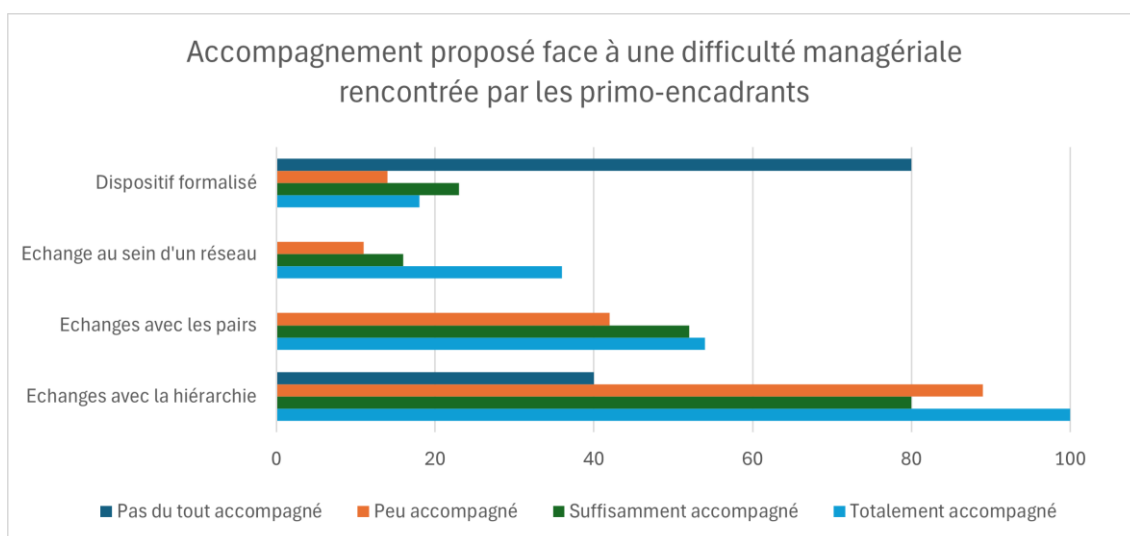


Figure 2 - Type d'accompagnement proposé aux primo-encadrants face à une difficulté managériale, et corrélation avec les sentiments d'accompagnement (exprimé en pourcentage)

À l'inverse, les répondants s'étant considérés « pas du tout accompagnés » sont ceux pour lesquels un dispositif formalisé, comme une formation ou un coaching par exemple, a le plus souvent été proposé, sans que cela ne suffise à générer un sentiment de soutien. Ces résultats suggèrent que la qualité du lien relationnel et la disponibilité des interlocuteurs priment sur l'existence de dispositifs en tant que tels.

Les entretiens qualitatifs confirment le rôle central joué par la hiérarchie directe. Lorsque celle-ci est présente, accessible et expérimentée, elle constitue un appui déterminant lors de la prise de poste. Dans certains cas, cette relation prend la forme d'un véritable mentorat informel, fondé sur l'échange et la transmission. Une encadrante décrit ainsi la relation qu'elle entretenait avec sa responsable, directrice du SCD :

Elle m'a vraiment prise sous son aile. Je débutais comme jeune conservatrice, elle était sur sa fin de carrière. Donc il y avait une relation de mentorat, de transmission d'une vocation. (...) Elle ne m'a pas lâchée dans l'arène en disant : « il y a ce projet, vas-y, fais tes armes, tu débutes dans la carrière, on va bien voir ce que ça donne »¹⁶⁹.

Au-delà de la seule hiérarchie, les encadrants expriment un besoin d'accompagnement incarné lors de leur premier poste, reposant sur une relation de confiance. Cette figure d'appui est souvent décrite comme inspirante, capable d'offrir à la fois un cadre sécurisant et un modèle professionnel auquel se référer. L'un des répondants souligne ainsi l'importance d'« avoir quelqu'un qui a du leadership », « quelqu'un d'inspirant », précisant que « c'est important d'avoir quelqu'un qui vous inspire et qui vous donne envie de donner le meilleur de vous-même »¹⁷⁰. L'inspiration et le fait d'être entouré de figures d'encadrants compétents peut ainsi être en soi un premier accompagnement par l'exemple : « je mets en application ce que moi j'apprécie chez mes encadrants »¹⁷¹. L'accompagnement

¹⁶⁹ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁷⁰ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁷¹ Entretien mené avec un encadrant.

recherché repose ainsi largement sur l'échange et l'exemplarité. Les encadrants décrivent un apprentissage du management fondé sur les discussions informelles, l'analyse partagée des situations et l'observation des pratiques d'encadrants plus expérimentés.

Cette figure de confiance est également recherchée pour sa connaissance fine de l'établissement, de son fonctionnement et de ses équipes. Nous pouvons parler de mentor, un rôle souvent tenu par un autre responsable, avec plus d'expérience dans l'établissement. Les apports d'un mentor peuvent alors être multiples : un encadrant parle d'une responsable « avec une connaissance inégalable de la bibliothèque, de ses rouages, de ses publics », capable de le renseigner sur « l'ensemble des collègues, de la structure, de la manière dont elle était organisée ». Cette connaissance de l'institution apparaît comme une ressource essentielle pour décrypter les situations et ajuster sa posture, permettant de comprendre « le sens des outils dont on dispose » et d'anticiper concrètement les premières étapes de la prise de poste¹⁷².

C'est donc finalement par un soutien réflexif et individualisé, plus que par des formations standardisées, que les primo-encadrants peuvent échanger afin de construire progressivement une posture d'encadrant ajustée au contexte.

DEVELOPPEMENT DU SENTIMENT D'ACCOMPAGNEMENT SUR LES FONCTIONS MANAGERIALES

Après avoir analysé les modalités d'accompagnement proposées en début de carrière et la manière dont celles-ci sont perçues lors de la prise de poste, cette partie propose un élargissement du regard à l'ensemble des expériences d'encadrement. Il s'agit ici de dépasser la seule question de l'entrée dans la fonction pour interroger, à partir des réponses au questionnaire et des entretiens qualitatifs, les conditions dans lesquelles les encadrants se sentent durablement accompagnés et soutenus dans l'exercice de leurs fonctions managériales.

Acquérir les bases : connaître l'offre et les outils

La reconnaissance et l'expression des besoins

L'analyse des réponses au questionnaire met en évidence des besoins exprimés d'accompagnement managérial contrastés parmi les encadrants : 58 % des répondants estiment ne pas avoir de besoins d'accompagnement sur leur poste actuel, tandis que 42 % déclarent en éprouver. Lorsque des besoins sont exprimés, ceux-ci se répartissent sur plusieurs thématiques managériales — gestion administrative des équipes et des carrières, gestion des conflits interpersonnels, animation d'un collectif de travail, positionnement managérial — sans qu'aucune ne se détache nettement des autres¹⁷³. Cette dispersion suggère que les besoins d'accompagnement ne se concentrent pas sur une compétence unique, mais relèvent d'un ensemble de situations et de postures.

¹⁷² Entretien mené avec un encadrant.

¹⁷³ La gestion administrative des équipes apparaît toutefois légèrement moins citée – 38 % parmi les encadrants exprimant des besoins – ce qui peut traduire une meilleure maîtrise des aspects techniques et procéduraux par rapport aux dimensions relationnelles et réflexives du management.

Les résultats montrent par ailleurs que l'expression des besoins varie fortement selon l'ancienneté dans la fonction d'encadrement. Les encadrants ayant moins de dix ans d'expérience sont ceux qui déclarent le plus fréquemment des besoins d'accompagnement, à 48,9 %, tandis que cette proportion se stabilise autour de 36 à 37 % pour les encadrants ayant entre dix et trente ans d'expérience. Un décrochage marqué est en revanche observé chez les encadrants les plus expérimentés, parmi lesquels seuls 12,5 % expriment des besoins. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène. Il peut s'agir d'un sentiment de maîtrise progressive des compétences managériales, les encadrants considérant que le management s'appuie sur un apprentissage cumulatif, l'expérience étant un facteur déterminant. On peut aussi imaginer que les besoins s'expriment moins car le recours à des dispositifs est perçu comme peu adapté à des expériences longues d'encadrement¹⁷⁴.

Le sentiment d'accompagnement apparaît également étroitement lié à l'expression des besoins. Les encadrants se déclarant « pas accompagnés » ou « peu accompagnés » sont proportionnellement plus nombreux à exprimer des besoins (respectivement 45 % et 55 %), tandis que cette proportion diminue chez ceux qui se sentent « suffisamment » ou « totalement » accompagnés (35 % et 38 %). Cela confirme que l'absence d'accompagnement est souvent mal vécue par les encadrants : quand ils se disent « pas » ou « peu accompagnés », il ne s'agit pas d'un simple constat, mais d'un véritable manque qui entraîne en retour des besoins plus élevés de soutien.

Les freins à l'accompagnement identifiés par les répondants éclairent les difficultés rencontrées pour exprimer et transmettre ses besoins. Le manque de temps constitue le principal obstacle, devant une offre jugée non adaptée aux besoins, ou un accompagnement perçu comme non pertinent. Cette dernière appréciation peut recouvrir des réalités diverses : sentiment que les dispositifs proposés n'ont pas produit d'effets concrets par le passé, difficulté à percevoir leur utilité face à des situations complexes, ou impression que les problématiques rencontrées ne relèvent pas de leur compétence¹⁷⁵.

Freins possibles à l'accompagnement	Nombre de réponses	Pourcentage
Manque de temps	127	46 %
Offre pas adaptée aux besoins	62	22 %
Accompagnement jugé « non pertinent »	60	22 %
Méconnaissance des dispositifs	31	11 %
Crainte d'un jugement ou d'une perte de légitimité	25	9 %
Pas à l'aise pour parler des difficultés	20	7 %
Offre non accessible (logistique, moyens RH ou financiers, refus de la hiérarchie)	12	4 %
Aucun frein	69	25 %

Tableau 5 – Nombre de réponses aux freins possibles à la demande et la mise en place d'un accompagnement

¹⁷⁴ La plupart des formations management à l'université sont par exemple destinées à des primo-encadrants.

¹⁷⁵ Notamment si elles sont liées à leur hiérarchie, à la structure, ou à l'organisation plus générale du travail.

Les entretiens qualitatifs, quant à eux, mettent en lumière une difficulté plus en amont, liée à l'identification même des besoins d'accompagnement. C'est ainsi que l'exprime un encadrant : « En fait, je n'avais pas la capacité d'identifier mes besoins en management »¹⁷⁶. Cette capacité à nommer ses besoins suppose une prise de recul sur sa pratique, une réflexivité sur sa posture managériale et, parfois, un regard extérieur qui peuvent faire défaut, notamment chez les encadrants les moins expérimentés ou chez ceux pris dans des situations de tensions à la charge émotionnelle parfois compliquée à écarter.

L'absence de besoins déclarés ne signifie ainsi pas nécessairement l'absence de difficultés ou la présence d'un accompagnement jugé suffisant et soutenant, mais peut traduire un manque de repères et d'espaces permettant d'identifier et de formuler ses besoins.

L'influence de dispositifs variés et adaptés

Utilité perçue des différents dispositifs

Pour répondre aux besoins, ou pour anticiper les besoins des encadrants, la réponse la plus évidente est la mise en place de dispositifs d'accompagnement. Les résultats du questionnaire mettent en évidence un lien avec le sentiment d'accompagnement exprimé par les encadrants.

Nombre de dispositifs d'accompagnement proposés pour un encadrant se considérant...	Moyenne	Médiane
Pas du tout accompagné	3,4	3
Peu accompagné	3,1	3
Suffisamment accompagné	4	2
Totalement accompagné	5	5

Tableau 6 - Nombre de dispositifs d'accompagnement proposés aux encadrants selon leur sentiment d'accompagnement

Les encadrants se déclarant « pas du tout accompagnés » ou « peu accompagnés » mentionnent en moyenne un nombre plus restreint de dispositifs, tandis que ceux se considérant « suffisamment accompagnés » ou « totalement accompagnés » déclarent avoir accès à un éventail plus large. Si ces écarts doivent être interprétés avec prudence – notamment au regard des valeurs médianes – ils suggèrent néanmoins que la diversité des dispositifs connus ou mobilisables contribue au sentiment d'être soutenu dans l'exercice des fonctions managériales.

L'accompagnement repose donc moins sur un dispositif unique que sur la possibilité de s'appuyer, selon les situations rencontrées, sur des ressources variées et complémentaires.

¹⁷⁶ Entretien mené avec un encadrant.

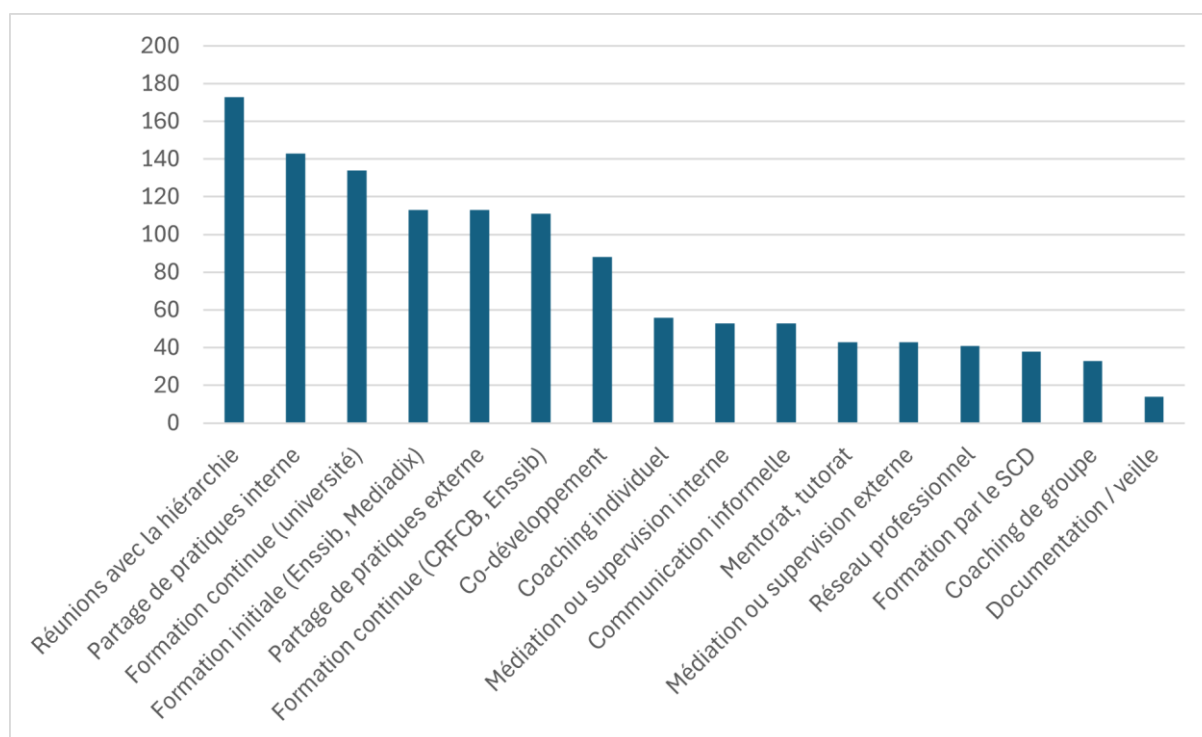


Figure 3 - Dispositifs jugés les plus utiles par les encadrants – qu'ils aient été déjà testés ou pas – sur une sélection possible de 1 à 5 dispositifs (exprimés en nombre de réponses)

Lorsqu'ils sont interrogés sur les dispositifs qu'ils jugent les plus utiles, indépendamment du fait qu'ils les aient ou non expérimentés, les répondants placent très nettement en tête les réunions avec la hiérarchie, citées par 63 % d'entre eux. Viennent ensuite le partage de pratiques en interne et les formations continues dispensées par l'université.

Si l'on regroupe ces dispositifs selon la typologie élaborée précédemment dans ce mémoire¹⁷⁷, les espaces d'échange en interne apparaissent comme les plus plébiscités, devant les formations, puis les espaces d'échanges externes et, enfin, les interventions ciblées telles que le coaching ou la médiation.

Les dispositifs jugés les plus utiles	Nombre de réponses
Les formations (initiales, par l'université, par le CRFCB, par l'Enssib, par le SCD, documentation et veille)	410
Les espaces d'échange en interne (entretiens avec la hiérarchie, échanges de pratiques, mentorat, co-développement)	447
Les espaces d'échanges externes (échanges de pratiques, réseaux, co-développement)	295

¹⁷⁷ Sans inclure tout ce qui concerne les bilans, qui n'ont pas été interrogés dans le questionnaire et n'ont été mentionnés que par un seul répondant en champ libre. Nous avons placé la documentation et la veille parmi les formations plutôt que de créer une nouvelle catégorie, ce qui s'explique par le fait que ce dispositif est proche des pratiques de l'autoformation.

Tableau 7 - Classement du nombre de réponses aux dispositifs jugés les plus utiles selon la typologie adoptée en première partie du mémoire

Ces résultats doivent toutefois être nuancés par le fait que certains dispositifs demeurent largement méconnus ou peu expérimentés par les répondants. Le mentorat et le tutorat n'ont par exemple jamais été proposés à une grande majorité d'encadrants, tout comme le coaching ou la médiation. Les réunions avec la hiérarchie et les formations continues à l'université sont au contraire des dispositifs largement connus, ayant été proposés respectivement à 86 % et 75 % des répondants au cours de leur carrière. Cette inégale diffusion peut influencer la perception de leur utilité, les dispositifs les plus familiers étant plus facilement identifiés comme des ressources potentielles.

Afin d'affiner l'analyse, nous proposons de développer un indicateur du « potentiel perçu » des dispositifs, construit en comparant la proportion d'encadrants jugeant un dispositif utile à la proportion d'encadrants à qui a déjà été proposé ce même dispositif¹⁷⁸.

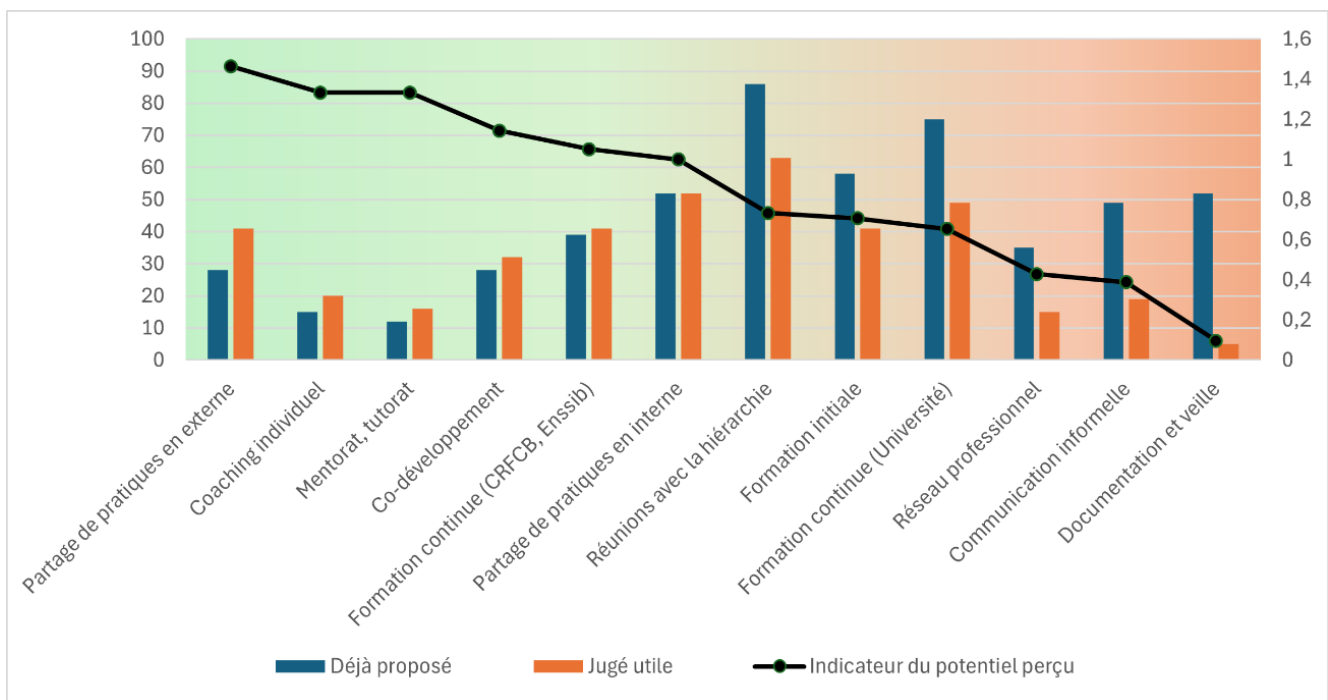


Figure 4 - Les six dispositifs avec les indicateurs du potentiel perçu les plus élevés, et les six dispositifs avec les indicateurs du potentiel perçu les plus bas (données du graphique histogramme exprimées en pourcentage)

¹⁷⁸ Dans le graphique ci-dessous, le calcul des dispositifs déjà proposés et jugés utiles se font en pourcentage, et l'indicateur de potentiel perçu correspond au pourcentage de répondants ayant jugé un dispositif utile sur le pourcentage de répondants auxquels a déjà été proposé ce même dispositif. Un indicateur de potentiel perçu est élevé quand il est supérieur ou égal à 1, signifiant que les répondants jugent le dispositif utile même s'ils ne l'ont pas testé, alors qu'un indicateur de potentiel perçu est faible quand il est inférieur à 1, signifiant que les répondants ont sûrement déjà testé un dispositif mais ne le considèrent pas particulièrement utile.

Certains dispositifs, même sous-exploités, apparaissent particulièrement attendus quand leur indicateur du potentiel perçu est élevé. Les résultats ci-dessus suggèrent une attente forte pour des dispositifs favorisant la réflexivité, l'échange entre pairs et l'accompagnement individualisé, même lorsque ceux-ci restent peu diffusés dans les établissements. À l'inverse, certains dispositifs semblent susciter une adhésion plus limitée malgré une large diffusion. La documentation et la veille par exemple, bien que testées par plus de la moitié des répondants, ne sont jugées utiles que par une très faible proportion. Les réunions avec la hiérarchie et les formations continues à l'université occupent une position particulière : largement proposées et expérimentées, elles ne rencontrent pas le succès attendu, même si elles sont globalement perçues comme utiles.

Les commentaires libres et les entretiens qualitatifs permettent d'élargir encore la palette des dispositifs identifiés. Certains encadrants évoquent des expériences de formation ou de réflexion issues de cadres institutionnels distincts, telles que le bilan de compétences ou l'engagement dans des instances représentatives du personnel. L'un des entretiens souligne ainsi l'apport formatif d'une participation au CHSCT, en particulier sur les questions de conditions de travail et de posture d'encadrement, montrant que des espaces initialement éloignés de l'encadrement peuvent néanmoins jouer un rôle dans la construction des compétences managériales.

Dispositifs et sentiment d'accompagnement

L'analyse croisée des réponses aux questions portant sur ce qui contribue le plus au sentiment de soutien pour les encadrants se déclarant déjà accompagnés, et sur ce qui aiderait le plus ceux se déclarant peu ou pas accompagnés, met enfin en évidence des logiques différenciées.

Pour les encadrants se sentant « suffisamment » ou « totalement accompagnés », les échanges avec la hiérarchie apparaissent comme le facteur déterminant, loin devant les autres options. Ces échanges semblent constituer un repère structurant.

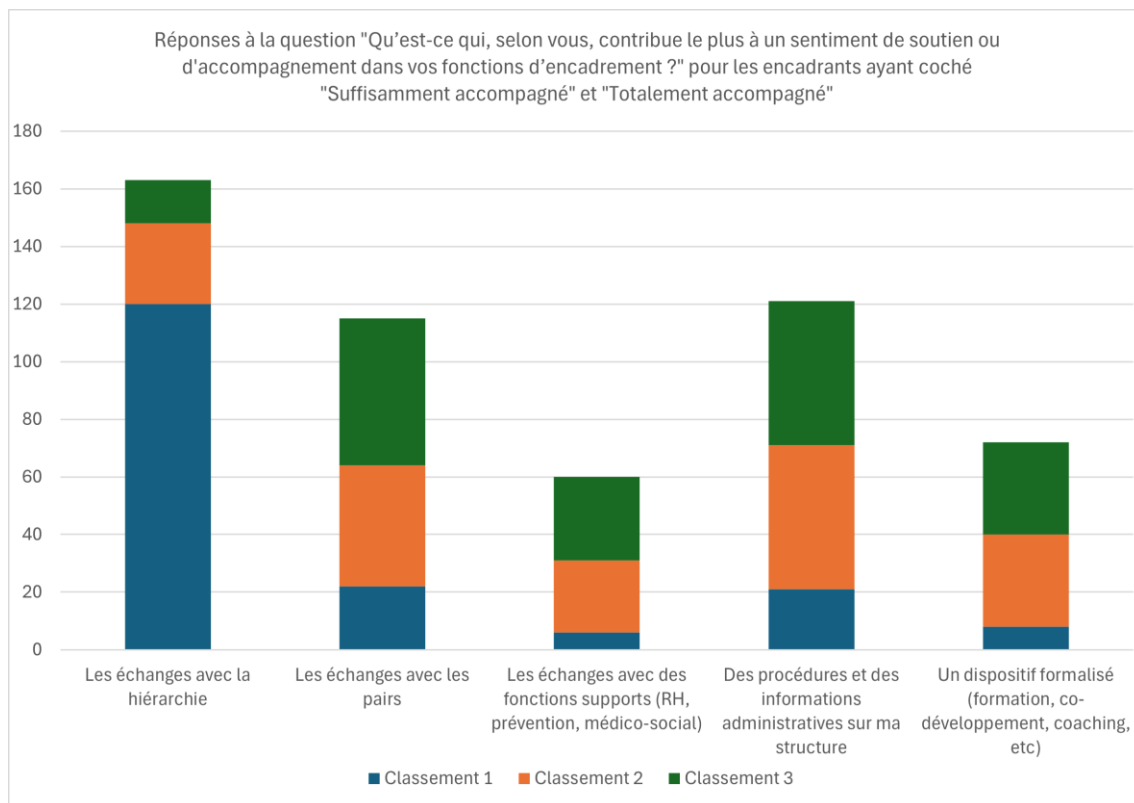


Figure 5 - Classement des formes d'accompagnement contribuant au sentiment de soutien et d'accompagnement dans les fonctions d'encadrement pour les encadrants se considérant "suffisamment" à "totalement" accompagnés (exprimé en nombre de réponses)

Chez les encadrants se déclarant « peu » ou « pas accompagnés », à la question « Selon vous, quel type de soutien ou d'accompagnement vous aiderait le plus aujourd'hui dans vos fonctions ? » aucune modalité ne se détache nettement. Cette dispersion peut traduire une difficulté à identifier le levier le plus pertinent, ou un besoin plus global de structuration de l'accompagnement. Les procédures et informations administratives sont néanmoins moins souvent citées, suggérant que les attentes portent prioritairement sur des formes de soutien relationnel.

Dans les deux cas, les dispositifs formalisés ne constituent qu'une seule piste, et pas forcément la plus privilégiée par les encadrants eux-mêmes. L'accompagnement ne peut pas être étudié sous le seul prisme de la formation, et doit faire intervenir d'autres modalités, comme l'échange et le partage.

L'échange, déterminant majeur du sentiment d'accompagnement

Les résultats du questionnaire et des entretiens qualitatifs mettent en évidence le rôle central des échanges dans la construction du sentiment d'accompagnement des encadrants. Qu'ils soient formalisés ou informels, institutionnels ou interpersonnels, ils permettent non seulement de clarifier les attentes, de partager des pratiques et de bénéficier de retours sur sa posture, mais aussi de rompre l'isolement que peuvent éprouver certains encadrants.

Le lien avec la hiérarchie

Le rôle central de la hiérarchie apparaît de manière récurrente dans les travaux sur le management. Juliette Dutour relevait ainsi, dans son mémoire consacré à l'encadrement par les catégories B, que parmi les facteurs favorisant l'exercice de fonctions d'encadrement, le premier est l'accompagnement et le soutien de la hiérarchie et de l'organisation¹⁷⁹.

Cette observation trouve un écho particulièrement fort dans les résultats de cette enquête. Parmi l'ensemble des dispositifs d'accompagnement recensés, les réunions avec la hiérarchie apparaissent en effet comme le levier le plus déterminant et ayant le plus d'impact sur le sentiment d'accompagnement.

Dispositif « Réunions avec la hiérarchie » déjà proposé sur le poste actuel à un encadrant se considérant...	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout accompagné	6	54 %
Peu accompagné	47	55 %
Suffisamment accompagné	106	74 %
Totalement accompagné	32	94 %

Tableau 8 - Nombre d'encadrants s'étant vu proposé les "Réunions avec la hiérarchie" selon leur sentiment d'accompagnement

Son taux de diffusion varie fortement selon le sentiment d'accompagnement déclaré : il concerne 54 % des encadrants se considérant « pas du tout accompagnés » contre 94 % de ceux se considérant « totalement accompagnés ». Cet écart très marqué suggère que la présence régulière d'échanges avec la hiérarchie constitue un facteur structurant, voire décisif, du sentiment d'être soutenu dans ses fonctions managériales. Cette conclusion est renforcée par l'analyse des réponses à la question : « Avez-vous quelqu'un avec qui échanger librement sur vos difficultés managériales ? ».

Possibilités d'échanges avec les responsables hiérarchiques pour un encadrant se considérant...	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout accompagné	1	9 %
Peu accompagné	38	44 %
Suffisamment accompagné	120	84 %
Totalement accompagné	31	91 %

Tableau 9 - Nombre d'encadrants pouvant échanger librement avec leurs responsables hiérarchiques selon leur sentiment d'accompagnement

Là encore, les agents pouvant s'exprimer librement avec leur hiérarchie sont très majoritairement ceux se sentant bien accompagnés.

Les entretiens qualitatifs permettent d'éclairer les mécanismes sous-jacents à cet impact prégnant. La relation hiérarchique est fréquemment décrite comme un fonctionnement en binôme, qui permet de partager à la fois la charge de travail, la responsabilité des décisions et, dans certains cas, la charge émotionnelle liée à

¹⁷⁹ Juliette DUTOUR, 2022. *Op. cit.*

l'encadrement. Comme l'exprime un encadrant : « C'est bien plus confortable d'avoir l'appui de ma N+1, de gérer le programme à deux, d'être accompagné »¹⁸⁰. Le fait d'agir à deux, de porter collectivement les décisions et de partager une lecture commune des situations contribue à sécuriser l'encadrant dans son rôle. Travailler en binôme permet aussi de mieux faire face aux pressions externes. Un encadrant souligne ainsi l'intérêt de :

Pouvoir constituer comme ça une entité qui allait pouvoir absorber les coups de pression qui venaient de l'extérieur et que du coup, ça ne repose pas sur les épaules d'une seule personne, de pouvoir vraiment gérer ça à deux. Et à l'inverse aussi, avoir une force de frappe plus importante pour convaincre, pour aller chercher des moyens¹⁸¹.

Le binôme entre directeur et directeur adjoint est particulièrement sensible aux dynamiques de soutien et de collaboration. Comme le décrit une encadrante : « On partage énormément, on dialogue beaucoup, on demande l'avis de l'autre [...] c'est vraiment une direction à deux têtes qui est en mesure d'assurer la continuité sur le pilotage du SCD »¹⁸². Cette configuration contribue à renforcer le sentiment de responsabilité de l'encadrant, qui n'est pas déchargé de ses missions, mais accompagné dans leur exercice, sur un pied d'égalité avec son supérieur hiérarchique.

À l'inverse, une relation hiérarchique perçue comme distante ou difficile peut fragiliser fortement l'encadrant et les soutiens qu'il perçoit autour de lui. Un encadrant souligne le caractère délicat de ces situations, y compris dans des dispositifs pourtant dédiés à l'échange entre pairs : « J'avais le sentiment que c'était tabou de dire qu'on pouvait avoir un problème avec son propre responsable. [...] Peut-être que ça masque parfois des difficultés structurelles plus larges qu'on ne veut pas ou qu'on ne peut pas trop aller questionner »¹⁸³. Cette difficulté à verbaliser les tensions hiérarchiques limite alors la portée des dispositifs d'accompagnement et peut empêcher la mise au jour de problématiques plus structurelles.

Ainsi, le lien avec la hiérarchie apparaît comme un déterminant majeur du sentiment d'accompagnement, non seulement par l'existence formelle de dispositifs d'échange, mais surtout par la qualité de la relation, la possibilité de construire un dialogue régulier et la reconnaissance d'un fonctionnement fondé sur la coopération et la coresponsabilité. La construction d'un lien solide et positive avec sa hiérarchie dépend de plusieurs facteurs : le plus évident étant l'affinité entre encadrant et encadré, mais aussi la possibilité de contact avec la hiérarchie¹⁸⁴, la disponibilité du supérieur hiérarchique, et les compétences managériales que possède le supérieur lui-même et qui découlent aussi de l'accompagnement donc il bénéficie lui-même. Si ces facteurs ne sont pas ou difficilement réunis, il est tout de même possible pour un encadrant d'aller chercher du soutien et des ressources au sein d'autres espaces.

¹⁸⁰ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁸¹ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁸² Entretien mené avec un encadrant.

¹⁸³ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁸⁴ Nous prenons en compte ici l'organisation globale du SCD : un supérieur hiérarchique qui aura beaucoup d'agents sous sa responsabilité pourra rencontrer des difficultés à entrer en contact régulièrement avec chacun d'entre eux. De même, un supérieur hiérarchique trop éloigné des missions réelles effectuées par l'encadrant aura là encore sans doute moins de points de contact avec lui.

Les espaces d'échanges formalisés

Le besoin d'échanger sur les pratiques

En dehors des échanges avec la hiérarchie, l'existence d'autres espaces d'échanges et d'autres interlocuteurs joue également un rôle significatif dans le sentiment d'accompagnement des encadrants. L'absence de tels espaces peut au contraire renforcer un sentiment d'isolement managérial. Ainsi, 36 % des encadrants se considérant « pas du tout accompagnés » déclarent n'avoir aucun interlocuteur avec lequel échanger au sujet de leurs difficultés managériales.

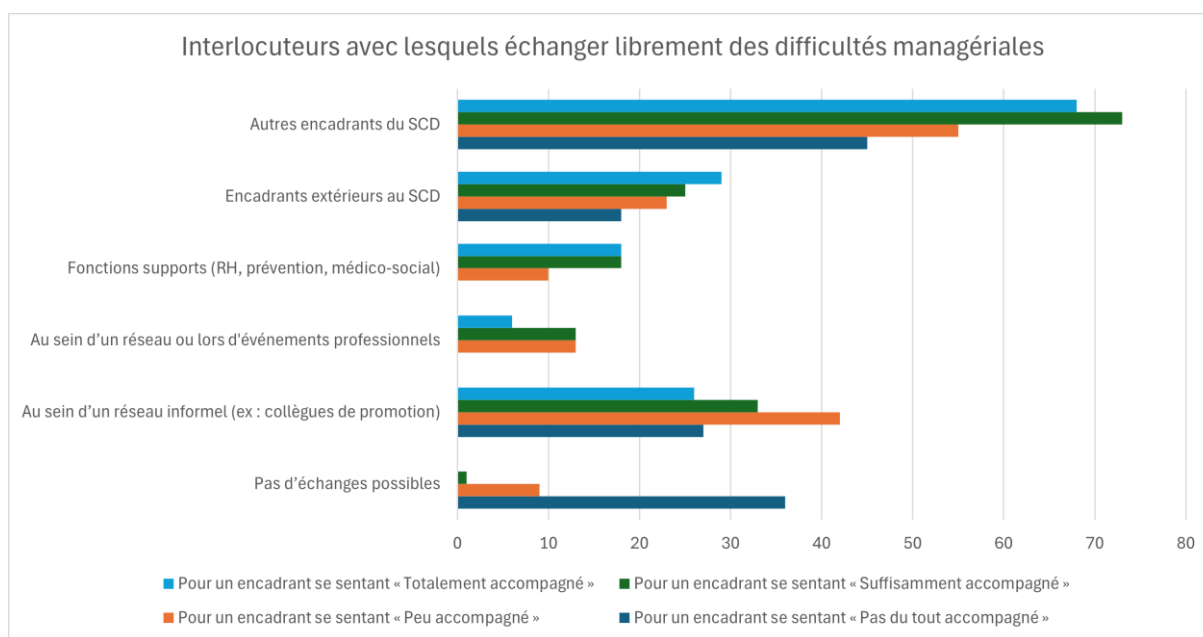


Figure 6 - Possibilité d'échanger avec d'autres interlocuteurs que la hiérarchie, selon les sentiments d'accompagnement des encadrants (exprimée en pourcentage)

Parmi les dispositifs d'échanges formalisés, le partage de pratiques occupe une place particulière, sélectionné parmi les dispositifs les plus utiles par 52 % des répondants. Les résultats du questionnaire montrent que ce dispositif est jugé particulièrement utile par certains profils d'encadrants : on trouve d'abord ceux confrontés à des périmètres d'encadrement étendus. Ainsi, les encadrants ayant un nombre élevé d'agents à encadrer sélectionnent plus fréquemment le partage de pratiques en interne que les réunions avec la hiérarchie parmi les dispositifs les plus utiles. Cette préférence peut s'expliquer par la complexité accrue des situations rencontrées, qui rend particulièrement précieuse la confrontation des expériences avec celles de pairs confrontés à des problématiques similaires.

Ce dispositif est aussi jugé plus utile par les encadrants de catégorie B (60,8 %), par les encadrants ayant moins de dix ans d'expérience (60,4 %) et par ceux exerçant dans des SCD de moins de cinquante agents (59,1 %). Ces résultats peuvent être interprétés à la lumière de plusieurs hypothèses. Pour les encadrants les plus récents ou de catégorie B, ces espaces peuvent constituer un lieu de légitimation, permettant de comparer ses pratiques, de vérifier ses choix et de construire progressivement une posture managériale. Dans les structures de taille plus réduite, le partage de pratiques interne peut également pallier l'absence de

fonctions supports suffisamment identifiées ou de dispositifs institutionnels formalisés, en offrant un espace plus accessible.

Bien entendu, d'autres dispositifs et espaces d'échanges peuvent être mis en place mais sont moins connus et proposés, comme le coaching, qui peut permettre d'aborder des problématiques avec un professionnel qualifié externe au SCD. Un encadrant souligne ainsi le caractère « hyper personnalisé » du coaching, qui se concentre sur des thèmes concrets et contextualisés, mais permet aussi de questionner en profondeur le positionnement managérial : « C'était de me dire, aujourd'hui, je me pose des questions sur ce que c'est être manager. [...] Il n'y avait pas forcément de solutions à trouver, mais plus d'échanges, d'accompagnement »¹⁸⁵.

Le coaching et les autres dispositifs permettant de sortir de l'espace du SCD semblent répondre à un besoin de réflexivité et de mise à distance. Ils peuvent aussi, plus simplement, avoir une fonction cathartique :

Il fut un temps où je plaisantais auprès de mon chef pour qu'il fasse venir un psychologue. Je sais que c'est bizarre. Quelqu'un auprès de qui on pourrait s'épancher de tout ce bazar. Peut-être parce que je le vis un peu émotionnellement¹⁸⁶.

Ce témoignage souligne que les espaces d'échanges formalisés ne répondent pas uniquement à des enjeux de compétences ou de pratiques, mais aussi à des besoins de soutien émotionnel, encore largement implicites et peu reconnus dans l'accompagnement des encadrants.

Les réseaux professionnels

La question des réseaux professionnels offre toutefois un éclairage plus contrasté. Les résultats du questionnaire montrent que les encadrants qui sont déjà intégrés à des réseaux professionnels ou qui souhaitent l'être sont proportionnellement plus nombreux parmi ceux qui se sentent « totalement accompagnés » que parmi ceux se déclarant « pas du tout accompagnés ».

¹⁸⁵ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁸⁶ Entretien mené avec un encadrant.

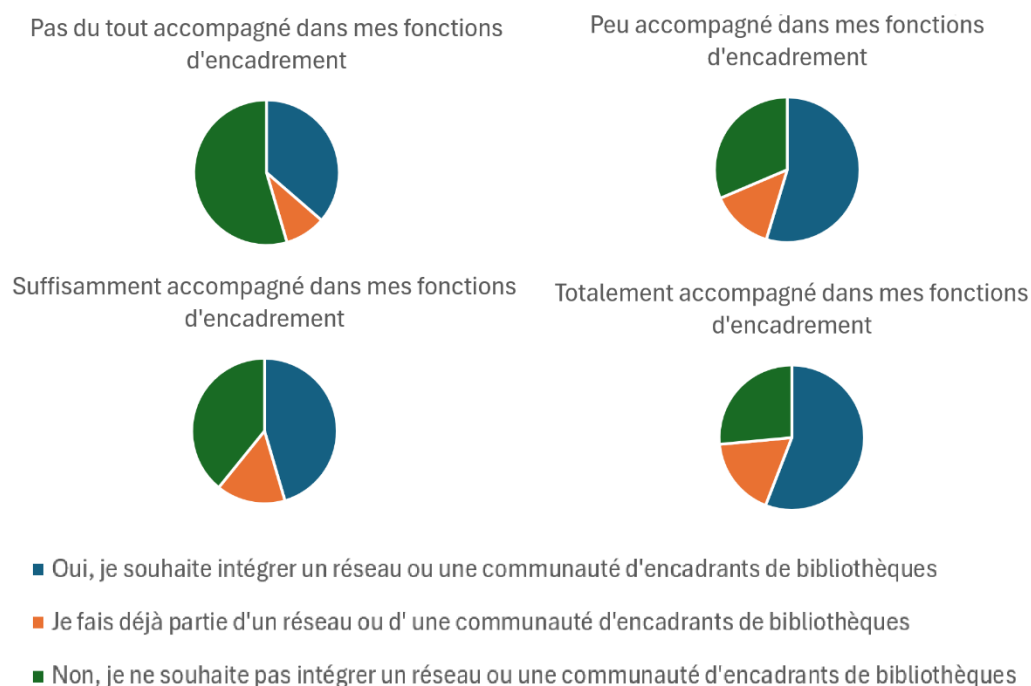


Figure 7 - Souhait d'intégration à un réseau professionnel abordant des questions managériales selon le sentiment d'accompagnement des encadrants.

Ce résultat, a priori contre-intuitif, peut s'expliquer par le fait que l'accès et l'investissement dans ces réseaux supposent déjà de se sentir suffisamment légitime sur les problématiques managériales. Les encadrants se sentant isolés ou en difficulté peuvent ne pas oser s'inscrire dans des réseaux externes, tandis que ceux bénéficiant d'un accompagnement solide disposent de davantage de ressources pour élargir leurs espaces d'échange et de réflexion.

Apprentissage informel, écoformation et pair-aidance

Les apports de l'échange comme soutien et accompagnement aux fonctions managériales sont donc multiples et constituent des formes d'apprentissages indispensables et structurantes. Nous proposons ici un bref détour pour essayer de théoriser l'énonciation suivante : l'accompagnement des encadrants, particulièrement par l'échange, s'apparente à un véritable – et bénéfique – apprentissage pour les encadrants. Pour cela, trois pratiques nous semblent intéressantes à présenter : l'apprentissage informel, l'écoformation et la pair-aidance.

L'apprentissage informel renvoie, selon Jonathan Kaplan, à des apprentissages issus de la vie quotidienne, généralement non organisés ou structurés et extérieurs à des espaces d'apprentissage plus formalisés comme les formations proposées par l'université ou les centres de formation¹⁸⁷. Dans les BU, cette forme d'apprentissage est particulièrement répandue : on parle alors d'apprentissage « sur le tas », d'observation et d'expérimentation. L'encadrement s'inscrit pleinement dans cette

¹⁸⁷ Jonathan KAPLAN, 2013. « L'autoformation collective ». In : Pascal CYROT et al. *Renforcer l'autoformation: aspects sociaux et dimensions pédagogiques*. Lyon : Chronique sociale, p.195.

logique, comme le souligne un enquêté : « l'encadrement, c'est quelque chose qui s'apprend en faisant. En faisant, en échangeant et en apprenant des autres »¹⁸⁸. Le management est alors vu comme une compétence qui se construit dans l'action, nourrie par des interactions quotidiennes, davantage que par la seule transmission de savoirs.

Cette dynamique rejoint les principes de l'écoformation, définie par Gaston Pineau comme un apprentissage se faisant par l'interaction directe avec l'environnement¹⁸⁹. L'écoformation repose sur l'imprégnation et l'expérience face à l'environnement, ici professionnel. Pour Denis Cristol, l'écoformation se révèle être un des pôles majeurs de l'apprentissage adulte, par le contact avec des situations et des événements divers¹⁹⁰. Les entretiens donnent à voir cette dimension immersive de l'apprentissage managérial, notamment à travers la transmission par les pairs : « Il y a beaucoup de discussions à la cantine. Beaucoup de discours informels, comme dans une tribu, par la tradition orale »¹⁹¹. L'écoformation se manifeste donc particulièrement par les interactions entre collègues. Un encadrant souligne ainsi que son meilleur accompagnement ne provenait pas de dispositifs institutionnels, mais de ses pairs : « le meilleur accompagnement c'est celui de mes collègues [...] on était vraiment dans cette construction collective et du coup il y a eu beaucoup de réflexivité qui s'est construite »¹⁹². Cette réflexivité partagée contribue à renforcer la légitimité managériale, en intégrant l'encadrant dans une dynamique collective.

Ces deux formes d'apprentissage peuvent enfin être mises en perspective avec la notion de pair-aidance. Initialement développée dans le champ de la psychiatrie, la pair-aidance désigne aujourd'hui plus largement l'accompagnement proposé par des personnes ayant vécu des situations similaires, et souhaitant mettre leur expérience au service d'autrui. Appliquée au champ managérial, cette notion permet de qualifier des formes d'entraide entre encadrants confrontés à des difficultés comparables. Plusieurs entretiens illustrent cette logique de pair-aidance, notamment lorsque la confrontation des vécus permet de rompre l'isolement et de mettre des mots sur les difficultés. Une encadrante décrit ainsi l'effet déclencheur de l'arrivée d'une nouvelle collègue responsable :

Elle verbalisait plus les choses et du coup, ça m'a fait verbaliser plus aussi. C'était plus clair parce que du coup, on était deux à rencontrer les mêmes difficultés. Avant son arrivée, je me sentais isolée¹⁹³.

Cette dimension est formulée autrement par un autre encadrant, qui identifie dans la construction d'un collectif le levier d'accompagnement le plus structurant : « L'accompagnement, la construction d'un compagnonnage collectif autour de l'encadrement, (...) c'est ce qui m'a apporté le plus »¹⁹⁴. La pair-aidance apparaît

¹⁸⁸ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁸⁹ Gaston PINEAU et Françoise LAROYE-CARRÉ, 2024. « Écoformation ou écodéformation permanente à l'ère de l'Anthropocène ». *Savoirs*. Paris : L'Harmattan. V.66, n° 3, p. 11-55.

¹⁹⁰ Denis CRISTOL, 2013. « L'émergence du sujet social apprenant : l'exemple d'un manager qui apprend le management grâce à son équipe ». In : Pascal CYROL, Christophe JEUNESSE, Denis CRISTOL et al. *Renforcer l'autoformation : aspects sociaux et dimensions pédagogiques*. Lyon : Chronique sociale. p.77.

¹⁹¹ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁹² Entretien mené avec un encadrant.

¹⁹³ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁹⁴ Entretien mené avec un encadrant.

alors ici comme une forme d'accompagnement horizontale et plus identifiée par les encadrants que l'apprentissage informel ou l'écoformation.

Ainsi, ces trois modes d'apprentissage constituent des dimensions essentielles – bien que souvent implicites – de l'accompagnement managérial. En s'appuyant sur l'expérience, l'environnement et les pairs, ils participent pleinement à la construction des compétences, de la légitimité et du sentiment d'accompagnement des encadrants.

Le parallèle entre sentiment d'accompagnement et sentiment d'appartenance

Les analyses précédentes ont mis en évidence l'importance des ressources mobilisables, des dispositifs d'accompagnement et, surtout, de la qualité des échanges dans la construction du sentiment d'accompagnement des encadrants. Les données recueillies suggèrent toutefois que ce sentiment ne peut être dissocié d'une autre dimension centrale de l'expérience managériale : le sentiment d'appartenance au sein de l'établissement. Se sentir accompagné renvoie plus largement à la capacité de l'encadrant à comprendre son environnement professionnel, à s'y situer et à s'y reconnaître.

Connaître son équipe et son environnement

Les entretiens montrent que le sentiment d'accompagnement des encadrants est étroitement lié à leur capacité à comprendre l'environnement dans lequel ils exercent leurs fonctions, au premier rang duquel figurent l'histoire des équipes et les relations professionnelles existantes propres à chaque établissement. Cette connaissance ne va pas de soi et nécessite un temps d'appropriation et d'intégration.

Plusieurs témoignages soulignent ainsi l'importance des temps de transmission permettant de saisir les dynamiques locales, au-delà des seules fiches de poste ou organigrammes. Un encadrant décrit l'apport déterminant de rendez-vous hebdomadaires avec sa future responsable « avec le souhait de connaître un peu l'historique de la bibliothèque, l'historique des relations (...) et comprendre un peu quels sont les enjeux »¹⁹⁵. Cette nécessité de contextualisation est également mise en avant dans un autre entretien, qui insiste sur les limites d'une approche du management qui fonctionnerait de la même façon dans chaque établissement. Si l'expérience managériale constitue un socle, elle ne suffit pas à elle seule à garantir une intégration réussie : « personne n'est pareil, aucun établissement n'est pareil, aucune équipe n'a la même histoire »¹⁹⁶. La prise en compte des trajectoires individuelles et collectives, des éventuels conflits passés ou des représentations associées à la fonction managériale apparaît alors comme un préalable indispensable.

Ces éléments mettent en lumière la différence entre la maîtrise de techniques managériales générales et la capacité à les ajuster à des contextes spécifiques. Cette tension est formulée par Nathalie Clot, responsable de l'UE management des conservateurs, qui rappelle que la formation ne vise pas à fournir des réponses toutes faites, mais à développer des capacités d'analyse et d'adaptation : « Une formation en management c'est un appareil *Reflex* avec plusieurs objectifs, et on apprend un

¹⁹⁵ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁹⁶ Entretien mené avec un encadrant.

tout petit peu à utiliser la caméra »¹⁹⁷. Cette métaphore souligne que si la formation vient apporter des grilles de lecture et d'analyse des situations, l'essentiel du travail managérial s'opère *in situ*, par l'observation et la compréhension de l'environnement.

Se reconnaître dans l'équipe des encadrants

Le sentiment d'accompagnement des encadrants est aussi étroitement lié à leur capacité à se reconnaître comme membres à part entière d'un collectif managérial. Au-delà de la relation à leur propre équipe ou à leur hiérarchie directe, l'intégration dans une « équipe des encadrants » constitue un facteur de légitimation et de soutien dans l'exercice des fonctions managériales. Lorsque cette équipe est clairement identifiée, visible et structurée, elle peut jouer un rôle protecteur et fédérateur. Cette reconnaissance institutionnelle peut s'accompagner de pratiques favorisant la cohésion, telles que des réunions, des ateliers, ou encore des groupes de travail, contribuant à une forme de solidarité entre encadrants.

Plusieurs facteurs structurels peuvent cependant freiner la reconnaissance au sein de l'équipe des encadrants. L'éloignement géographique constitue ainsi un premier obstacle majeur : « pour les collègues des bibliothèques périphériques, c'est impossible de se sentir complètement intégrés »¹⁹⁸, contrairement aux encadrants présents sur le site principal, qui bénéficient d'interactions formelles et informelles régulières. Un autre frein fréquemment évoqué concerne les clivages internes au sein même des équipes d'encadrants, notamment entre responsables de sites et responsables de services transversaux : « je trouve que c'est quelque chose qui revient à chaque fois dans les équipes d'encadrants et qui peut créer des petites frictions, oppositions, rivalités, ou en tout cas intérêts divergents »¹⁹⁹, altérant la cohésion du collectif et entravant la compréhension. La difficulté à se reconnaître dans l'équipe des encadrants peut également impacter plus fortement les encadrants exerçant uniquement des responsabilités fonctionnelles. Une encadrante exprime ainsi un sentiment de mise à l'écart symbolique :

Moi, je n'ai pas l'impression d'être encadrant. Je sais que je le suis, mais du coup, je ne suis pas hiérarchique parce que je ne fais pas d'entretien pro. Je ne fais pas partie du truc²⁰⁰.

Cette perception interroge la manière dont les fonctions d'encadrement sont reconnues et valorisées au sein d'un même établissement.

Ainsi, se reconnaître dans l'équipe des encadrants ne va pas de soi. Cette reconnaissance dépend à la fois de facteurs organisationnels – comme la structuration des collectifs, les formats des réunions, ou la reconnaissance des différents types d'encadrement – mais aussi relationnels, par la qualité des échanges et la construction d'un climat de confiance ; et enfin contextuels, comme le rapprochement géographique. Lorsque ces conditions ne sont pas réunies, l'équipe des encadrants peine à jouer son rôle de soutien, ce qui peut renforcer l'isolement des encadrants.

¹⁹⁷ Nathalie CLOT, Entretien le 24/09/2025.

¹⁹⁸ Entretien mené avec un encadrant.

¹⁹⁹ Entretien mené avec un encadrant.

²⁰⁰ Entretien mené avec un encadrant.

Comprendre les décisions de l'établissement

Après s'être inclus et intégré à l'équipe et à son environnement immédiat, puis s'être senti reconnu dans l'équipe d'encadrants, il est aussi important que les décisions prises à l'échelle de l'établissement, et plus largement la stratégie du SCD, soient comprises et que l'encadrant puisse trouver sa place dans le processus de prise de décision. Un point qui conditionne non seulement l'adhésion à une culture managériale, mais aussi la possibilité, pour les encadrants, de se positionner de manière légitime auprès de leurs équipes lorsque les décisions doivent être présentées et appliquées.

Les entretiens mettent en lumière l'existence de plusieurs niveaux d'accès à l'information et à la décision. Un répondant décrit ainsi une structuration à deux vitesses, opposant un noyau d'encadrants pleinement intégrés aux instances décisionnelles, au reste des encadrants, tenus à distance :

Il y avait vraiment les membres du CODIR (...) mais il y avait aussi toute une équipe d'encadrants qui pour le coup était moins familiers et qui étaient beaucoup plus éloignés des prises de décision et de tout le centre un peu bouillonnant²⁰¹.

Cette dissymétrie dans l'accès à l'information peut avoir pour conséquence des difficultés de transmission, une hétérogénéité des pratiques d'encadrement et l'absence d'un suivi managérial cohérent pour les encadrants les plus éloignés de ce centre décisionnel.

La distance aux lieux de décision peut également se traduire par une mise à l'écart plus directe, lorsque les encadrants ne se conforment pas aux attentes de la direction. Un témoignage illustre de manière particulièrement forte comment des divergences d'opinions avec une direction peuvent conduire à l'isolement :

Assez vite, on me fait comprendre que soit je suis avec la direction, soit je suis contre la direction. Et moi, je décide de ne pas faire de choix. (...) Ce qui, du coup, a été perçu comme une opposition à la direction, et donc, à partir de là, je suis un peu sorti du cadre²⁰².

L'exclusion des circuits d'information et de décision apparaît ici comme une sanction implicite, fragilisant à la fois le rôle de l'encadrant, sa légitimité auprès de son équipe et son sentiment d'accompagnement institutionnel.

Ces situations font écho aux résultats du questionnaire relatifs au sentiment d'être en phase avec la culture managériale de l'établissement²⁰³.

Sentiment d'être en phase avec la culture managériale de l'établissement pour un encadrant se considérant...	Nombre de réponses	Pourcentage
Pas du tout accompagné	0	0 %
Peu accompagné	17	20 %
Suffisamment accompagné	76	53 %

²⁰¹ Entretien mené avec un encadrant.

²⁰² Entretien mené avec un encadrant.

²⁰³ La culture managériale était définie dans le questionnaire comme : « des pratiques de management partagées et des valeurs communes autour de l'encadrement ».

Totalement accompagné	23	68 %
------------------------------	-----------	-------------

Tableau 10 - Nombre d'encadrants se sentant en phase avec la culture managériale de leur établissement selon leur sentiment d'accompagnement

Les écarts observés selon le niveau d'accompagnement déclaré sont particulièrement marqués : aucun des encadrants se considérant « pas du tout accompagnés » ne s'estime en phase avec la culture managériale de son établissement, contre 68 % parmi les « totalement accompagnés ». Cette progression nette suggère que la compréhension – et, dans une certaine mesure, l'adhésion – à la culture managériale constitue un indicateur fort du sentiment d'accompagnement.

Se sentir accompagné est lié à la capacité à donner du sens à la stratégie mise en œuvre par l'établissement. Lorsque les décisions ou les modes de fonctionnement paraissent opaques ou déconnectées du terrain, les encadrants peuvent éprouver un sentiment de désalignement, voire de défiance, qui fragilise leur intégration et leur posture managériale.

PENSER L'ACCOMPAGNEMENT : UNE REFLEXION SYSTEMIQUE

DELIMITER LA PORTEE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Trop souvent présenté comme une réponse en soi aux difficultés rencontrées par les encadrants en BU, l'accompagnement est investi d'attentes parfois excessives, voire irréalistes. Envisagé isolément, il ne saurait compenser l'ensemble des contraintes et des obstacles structurels, organisationnels et contextuels qui pèsent sur l'exercice des fonctions d'encadrement.

Il ne s'agit pas ici de disqualifier l'accompagnement, mais d'en clarifier les limites et la portée réelle. En effet, les difficultés managériales ne relèvent pas uniquement d'un déficit individuel de compétences ou de formation, mais s'inscrivent dans un environnement plus large.

L'illusion d'une réponse managériale par les outils

Pour accompagner leurs encadrants, les établissements ont fréquemment recours à une palette de dispositifs présentés comme des leviers d'amélioration des pratiques managériales. Formations, coaching ou ateliers collectifs tendent ainsi à s'imposer comme des réponses privilégiées, parce qu'elles sont identifiables, mobilisables rapidement et évitent parfois une remise en question institutionnelle compliquée. Cette focalisation sur les outils n'est cependant pas sans risque.

Quand l'accompagnement se substitue à la réflexion managériale

L'efficacité de l'accompagnement apparaît étroitement dépendante des configurations et du cadre de l'organisation dans lesquels il s'inscrit. Comme pour d'autres dispositifs visant l'amélioration des conditions de travail, l'accompagnement ne peut produire d'effets durables sans une remise en question plus large des pratiques managériales, de la structure organisationnelle et de l'organisation interne du travail.

Les travaux d'Antoine Tarrago sur la reconnaissance au travail offrent un éclairage particulièrement pertinent pour analyser cette tension. Il met en garde contre le décalage entre discours et pratiques, en soulignant les effets potentiellement contre-productifs d'un dispositif mobilisé sans transformation réelle de l'organisation :

Proclamer que la reconnaissance serait nécessaire, profitable, vitale, sans qu'au-delà des discours, les pratiques ne changent ou sans que l'organisation ne se remette en question, ne servirait à rien. Pire, cela provoquerait des dégâts²⁰⁴.

Ce constat peut être transposé à la question de l'accompagnement des encadrants en BU. Si les dispositifs d'accompagnement constituent un levier important, ils ne sauraient suffire à eux seuls à sécuriser l'exercice de la fonction d'encadrement. Leur efficacité demeure étroitement liée aux conditions dans

²⁰⁴ Antoine TARRAGO, 2020. *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, p.59.

lesquelles ils s'inscrivent. L'enjeu est donc de reconnaître les limites inhérentes à la fonction d'encadrement et les risques psychosociaux auxquels elle expose. Dans cette perspective, l'accompagnement ne peut être pensé isolément : il participe d'un dispositif plus large de prévention, qui engage également la responsabilité et la formation des niveaux hiérarchiques supérieurs.

Dans ce cadre, l'accompagnement risque de devenir un palliatif, venant compenser temporairement des carences managériales ou organisationnelles sans les traiter à la source : « L'accompagnement permet d'accroître l'engagement organisationnel et vise à en contenir les effets néfastes tels que l'épuisement professionnel. Il apparaît ainsi comme palliatif du management »²⁰⁵.

Loin d'être neutre, cette logique contribue à conforter l'idée que les difficultés managériales relèvent avant tout d'un manque d'outillage ou de soutien individuel, plutôt que de choix organisationnels et de management. Stéphane Poncet-Miquel, chargé de mission à l'Anact, évoque à ce titre un « fantasme de l'outil »²⁰⁶ : le recours à des méthodes, à des dispositifs qui sont appliqués au « pied de la lettre » et sans égard au contexte, ce qui peut parfois amener à éviter de se confronter aux problèmes et dysfonctionnements. L'illusion peut alors être celle d'une réponse rapide et peu coûteuse en réflexion.

Il est aussi possible que l'accompagnement soit parfois mobilisé de manière intentionnelle par certaines directions, non pour transformer réellement les pratiques, mais pour éviter de se confronter aux problèmes structurels de l'organisation. On peut alors parler d'une forme de « green washing »²⁰⁷ de l'accompagnement, dans certaines directions très pyramidales et rigides pouvant instrumentaliser les dispositifs, sans volonté réelle de changement, en « accessoirisant » les accompagnateurs et en les cantonnant à un rôle périphérique, déconnecté des décisions structurantes²⁰⁸.

Dans ces conditions, l'accompagnement cesse d'être un levier de transformation pour devenir un écran masquant l'absence de réflexion managériale collective.

Des réponses techniques à des problèmes structurels

Ainsi, l'analyse des dispositifs concrets d'accompagnement met en évidence une tendance récurrente : face à des difficultés managériales complexes, la réponse institutionnelle privilégie souvent des solutions techniques, facilement mobilisables, mais dont la portée reste limitée car individualisée. Formations, interventions de consultants ou dispositifs d'accompagnement externe sont ainsi fréquemment sollicités, parfois dans l'espoir qu'ils permettront de résoudre des problèmes qui dépassent largement leur champ d'action.

²⁰⁵ Eric PEZET et Annaïg LE ROUX, 2012. « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? ». *Management & Avenir*. n°53/3, p. 91-102.

²⁰⁶ Stéphane PONCET-MIQUEL, Entretien le 12/11/2025.

²⁰⁷ Plusieurs termes utilisant la formule *greenwashing* ont récemment émergé. C'est par exemple le cas du terme *well-being washing*, qui explique comment des entreprises utilisent des actions faciles à mettre en place pour montrer le soin qu'elles accordent à leurs employés, sans véritable réflexion et impact sur le bien-être produit par l'organisation. Si ce terme a d'abord été utilisé dans la presse, un effort est poursuivi pour théoriser et apporter des lectures académiques et scientifiques afin d'étudier ce phénomène. Voir : Ryan ÉADAOIN et al., 2025. « Current understanding and theories of wellbeing washing in the context of workplace health and wellbeing: A scoping review protocol ». *MethodsX*, vol.15, doi:10.1016/j.mex.2025.103452.

²⁰⁸ Propos anonymisés.

La formation continue est sans doute le levier le plus accessible. Envoyer un encadrant en formation peut apparaître comme une réponse simple, en transférant sur l'individu la responsabilité de résoudre des situations complexes. Pourtant, plusieurs acteurs interrogés soulignent les limites de cette approche. Comme le rappelle par exemple Fabien Lafont : « La formation ne va pas t'apprendre à aller parler à ton équipe ou à ton N+1. Là, c'est un problème qui doit être traité en amont »²⁰⁹.

Cette limite est encore renforcée par la prégnance de l'environnement sur le management. Une personne interrogée souligne ainsi la difficulté à penser des formations réellement opérantes :

Je reconnais, j'admets volontiers que ce n'est pas du tout simple de proposer des formations sur le management parce que c'est très dépendant d'un contexte et à la fois très dépendant de conditions structurelles de fonctionnement auxquelles les seules formations ne peuvent pas répondre²¹⁰.

En dehors de la formation, le recours à des professionnels de l'accompagnement – coach, consultant, etc. – s'inscrit parfois dans une logique similaire de délégation de la prise en charge des difficultés managériales. Or, cette externalisation pose la question de la capacité réelle de ces intervenants à appréhender les dynamiques internes des établissements. Comme le rappelle Christophe Perales, le positionnement du consultant repose sur une dialectique constante entre extérieur et intérieur : le consultant ne perçoit du fonctionnement interne que ce qui lui est donné à voir depuis l'extérieur, et ne peut agir sur l'organisation qu'indirectement, par l'intermédiaire de la direction, ce qui rend déterminante la phase de préparation et de cadrage de l'intervention²¹¹. Plusieurs entretiens mettent en évidence une défiance vis-à-vis de ces dispositifs, perçus comme des tentatives d'évitement des problèmes de fond. Un encadrant exprime ainsi une forme de scepticisme : « Je me dis qu'en général on sait très bien ce qui fonctionne avec notre organisation, on aimerait juste qu'on donne des solutions toutes faites qui nous évitent d'affronter les véritables problèmes »²¹².

Cette incompréhension peut être renforcée lorsque le sens et les objectifs de l'intervention ne sont pas clairement explicités. Un encadrant relate ainsi une expérience d'accompagnement vécue comme déconnectée des attentes des encadrants :

La direction avait fait appel à une facilitatrice. Et on ne sait pas ce qu'elle vient faire. Nous, de notre côté, on a une attente. On ne sait plus comment gérer nos équipes. On a besoin d'accompagnement là-dessus. Et on pense initialement que la direction est allée dans ce sens-là. Finalement, on comprend que c'est un accompagnement au changement. C'était un truc très psychologisant. (...) Et en fait, on n'a jamais vraiment compris quel était le but de cette facilitatrice. On pensait qu'il y avait des divergences entre le discours que la direction avait tenu envers nous, et le discours que la direction avait tenu envers la facilitatrice²¹³.

Pour autant, toute intervention externe ne saurait être disqualifiée. Pierre-Yves Cachard, inspecteur général, souligne au contraire l'intérêt que peut représenter une

²⁰⁹ Fabien LAFONT, Entretien le 22/09/2025.

²¹⁰ Entretien mené avec un encadrant.

²¹¹ Christophe PERALES, 2015, *Op. cit.*

²¹² Entretien mené avec un encadrant.

²¹³ Entretien mené avec un encadrant.

aide extérieure dans certaines situations de tension. L'inspection générale peut par exemple jouer un rôle positif par son positionnement objectif et factuel. Il met toutefois en garde contre certaines pratiques d'audit externalisé :

On a vu parfois des audits commandés à des prestataires dont les méthodes sont souvent reproduites d'un endroit à un autre, très orienté par le donneur d'ordre – car il y a bien évidemment des intérêts économiques – contraints au nombre de jours, et qui conduisent à des biais qui peuvent avoir des effets déstabilisants sur les directions²¹⁴.

Ainsi, qu'il s'agisse de formations ou d'interventions externes, les dispositifs d'accompagnement apparaissent comme des réponses partielles à des difficultés souvent structurelles. Lorsqu'ils sont mobilisés sans réflexion approfondie sur le cadre organisationnel, ils risquent de déplacer les problèmes plutôt que de les résoudre.

Replacer l'organisation au centre de l'accompagnement

Penser l'accompagnement comme un levier autonome revient à ignorer le poids des contraintes externes, des structures internes et des choix institutionnels qui façonnent concrètement les conditions d'exercice du management. Il convient alors de connaître et d'intégrer ces facteurs d'impact sur les fonctions d'encadrement pour construire une réflexion systémique dans laquelle l'accompagnement est une réponse parmi d'autres.

Prendre en compte les facteurs externes

Le rôle de manager ne peut être pensé indépendamment de ces déterminants externes, qui limitent les marges de manœuvre des responsables et conditionnent les pratiques quotidiennes. Comme le souligne Joëlle Muller, le management en bibliothèque doit composer avec un ensemble de contraintes qui le distinguent profondément des modèles issus du secteur privé :

Si le management en bibliothèque emprunte aux techniques de gestion de l'organisation, il doit également composer avec des contraintes fortes : le choix de recrutement est faible pour le responsable, le levier de motivation du salaire très réglementé par les grilles salariales et les échelons, la part du politique est importante²¹⁵.

Cette tension entre des attentes managériales élevées et des moyens limités est également mise en évidence par un responsable de formation continue, qui décrit un sentiment largement partagé de décalage entre injonctions institutionnelles et réalités de terrain : « Dans la fonction publique, on cherche à faire de nous des managers comme dans le privé, mais sans toujours nous en donner les moyens »²¹⁶.

Ces facteurs externes sont d'autant plus complexes à intégrer pour les encadrants qu'ils peuvent provenir directement de la tutelle. Nathalie Clot insiste sur l'impossibilité de compenser certaines défaillances structurelles par de l'accompagnement ou de la formation : « Si tu n'as pas des moyens et la possibilité de la décision, tu ne peux pas pallier ça avec de l'accompagnement ou de la

²¹⁴ Pierre-Yves CACHARD, Entretien le 15/09/2025.

²¹⁵ Joëlle MULLER, 2007, « Le management en bibliothèque : technique de gestion ou 'art' ». In : Florence RICHTER et al. *Op. cit.*

²¹⁶ Entretien anonymisé.

formation. (...) Mais c'est compliqué quand ça vient de la gouvernance »²¹⁷. Dans certains cas, l'absence de solutions vient donc de blocages institutionnels. Joëlle Menant et Éric Husson soulignent que les cadres peuvent se retrouver confrontés à des situations insolubles, faute de relais ou de marges d'action : parfois, « il n'y a pas la solution et l'université ne l'a pas non plus »²¹⁸.

Ainsi, certaines situations managériales complexes peuvent relever de facteurs externes contraignants : insuffisance de moyens humains ou financiers, instabilité des orientations stratégiques, faibles marges de décision, ou encore absence de soutien clair de la hiérarchie. Dans ces contextes, l'accompagnement, aussi pertinent soit-il, ne peut constituer à lui seul une réponse suffisante.

L'influence de la structure du SCD

La façon dont sont organisés les SCD joue aussi un rôle déterminant dans la manière dont le management peut s'exercer au quotidien. Un constat d'autant plus vrai que les BU sont engagées depuis plusieurs années dans des transformations et des évolutions de leurs organisations, souvent vers des modes de fonctionnement transversaux, qui ne sont pas toujours accompagnés par des réflexions nécessaires sur le nouveau mode de management provoqué :

Fondamentalement différente du fonctionnement divisionnel, la structure matricielle [transversale] implique de redéfinir le management pour qu'il s'accorde avec son architecture. Cela nécessite que tous les membres de l'organisation, managers de différents niveaux et collaborateurs, révisent leur conception du management²¹⁹.

Dans ce contexte, les difficultés rencontrées par les encadrants ne peuvent être appréhendées indépendamment de la structure dans laquelle ils évoluent. Comme le souligne un encadrant interrogé, les approches managériales standardisées peinent à s'adapter à la diversité des organisations : « Je crois qu'arrivant dans des structures soit extrêmement hiérarchisées ou soit au contraire plus lâches, plus verticales ou au contraire plus horizontales, ce ne sont pas du tout les mêmes façons d'encadrer qu'on va pouvoir mettre en place ensuite »²²⁰.

Ces constats rejoignent les analyses de Bertrand Calenge, qui alerte sur les limites d'une conception du management centrée principalement sur l'agent-cadre, ou sur un type de management, au détriment de l'organisation dans son ensemble :

On peut, en guise de conclusion, attirer l'attention sur le danger ou la vacuité d'une conception de la formation au management qui ferait la part belle aux formations ponctuelles, attachées à l'agent-cadre plus qu'à l'organisation entière. Le management des équipes est une entreprise complexe qui relève de la conduite stratégique d'un établissement, il ne peut pas être résolu sans être intégré à un plan de formation construit et ambitieux qui prenne en compte les diverses facettes d'un projet d'établissement, pour être décliné dans les différentes équipes et aux multiples niveaux de responsabilité comme d'exécution²²¹.

²¹⁷ Nathalie CLOT, Entretien le 24/09/2025.

²¹⁸ Joëlle MENANT et Eric HUSSON, Entretien le 04/07/2025.

²¹⁹ Nicolas ALMIMOFF, 2020. *Op. cit.*, p.45.

²²⁰ Entretien mené avec un encadrant.

²²¹ Bertrand CALENGE, 2014. « Formation au management des équipes : une problématique complexe ». In : François HECQUARD, *Op. cit.*

Sans articulation claire avec la stratégie de l'établissement, les dispositifs d'accompagnement risquent de se heurter à des obstacles structurels qui réduisent fortement leur portée.

Rendre l'accompagnement des encadrants réellement opérant

Intégrer les différents facteurs

L'analyse des limites de l'accompagnement des encadrants ne vise pas à en disqualifier le principe, mais à en préciser les conditions d'efficacité. Ce qui ressort de l'ensemble des situations étudiées est la nécessité de penser l'accompagnement en lien étroit avec le contexte dans lequel il s'insère, qu'il s'agisse du cadre institutionnel, de la structure ou des dynamiques humaines à l'œuvre au sein des équipes.

La prise en compte du contexte apparaît ainsi comme un préalable indispensable. Philippe Marcerou, responsable du collège Bibliothèques à l'IGESR, insiste sur la nécessité de s'écarter des modèles managériaux standardisés pour privilégier une analyse fine des situations :

Il faut analyser un contexte et voir comment on s'y adapte, considérer l'intérêt commun et le service public : car c'est ça, la finalité. Dans un cadre donné, avec des moyens donnés, on peut envisager les transformations souhaitables tout en tenant compte d'une méta-structure administrative, politique et technologique donnée²²².

Le contexte à prendre en compte ne se limite cependant pas à la structure de l'établissement. Il concerne également les équipes elles-mêmes et les encadrants qui les composent. L'efficacité de l'accompagnement suppose un travail préalable sur la finalité des démarches engagées et sur leur appropriation par les acteurs concernés. Sans adhésion des encadrants, dans un contexte d'accompagnement du changement par exemple, les dispositifs qui leur seront proposés seront la plupart du temps inefficaces.

Le cas particulier des intervenants : transparence et co-responsabilité

Lorsque le recours à des interventions extérieures est envisagé, elles ne peuvent se substituer à la responsabilité managériale, mais doivent au contraire s'inscrire dans une réflexion structurée et partagée. Yann Marchand insiste ainsi sur l'importance d'un cadrage en amont :

Un bon accompagnement des encadrants est avant tout un accompagnement dont le cahier des charges a été soigneusement défini, avec en amont un diagnostic partagé et une adhésion des agents concernés avec la proposition qui sera retenue²²³.

La nécessité de préparer un cahier des charges est aussi soulignée par Françoise Hecquard, qui met en garde contre les effets négatifs que peut produire une intervention mal définie, notamment lorsque les objectifs ne sont pas transmis aux équipes, générant incompréhensions et désillusions²²⁴.

²²² Philippe MARCEROU, Entretien le 02/09/2025.

²²³ Yann MARCHAND, Entretien le 16/07/2025.

²²⁴ François Hecquard et al., 2014 « Quand et comment me faire accompagner ? ». In : *Op. cit.*

Du point de vue des intervenants eux-mêmes, Anne Boraud, consultante, confirme l'importance particulière de la plus grande transparence de la part des directions vis-à-vis de leurs équipes : une des clés de réussite d'un accompagnement réside dans une information claire en interne sur les raisons de l'intervention, ainsi que sur la co-responsabilité des managers et de leurs collaborateurs. Une autre clé est que tout travail d'accompagnement doit partir des besoins exprimés par les personnes : la construction d'un diagnostic se fait avec le collectif. Elle rappelle ainsi qu'une intervention : « ce n'est pas une histoire d'outils, mais de posture », mettant en évidence le caractère relationnel de toute démarche d'accompagnement²²⁵.

Stéphane Poncet-Miquel, chargé de mission à l'Anact, identifie plusieurs conditions de réussite récurrentes des démarches d'accompagnement externes : l'engagement réel de la tutelle et de la direction, la clarté des orientations apportées par les managers et l'existence de marges de manœuvre effectives, ainsi que la reconnaissance d'un droit à l'erreur et à l'expérimentation. Sans ces conditions, les effets de l'accompagnement risquent d'être contre-productifs²²⁶.

Ainsi, rendre l'accompagnement des encadrants réellement opérant suppose de le penser comme un élément intégré d'une politique managériale. Loin d'être une solution clé en main, l'accompagnement apparaît alors comme un levier dont l'efficacité dépend étroitement du cadre organisationnel, du portage institutionnel et de la capacité collective à interroger les pratiques existantes.

À partir des constats établis précédemment, les préconisations peuvent être envisagées selon trois niveaux d'intervention complémentaires : individuel, collectif et à l'échelle de la pratique professionnelle. Cette structuration vise à articuler l'accompagnement des encadrants à la fois aux situations singulières, aux dynamiques d'équipe et aux enjeux propres au métier de bibliothécaire²²⁷.

ACCOMPAGNER UN ENCADRANT : PISTES POUR UN SUIVI INDIVIDUEL

L'accompagnement individuel apparaît essentiel pour la prise de poste, mais aussi pour soutenir la montée en compétences managériales et prévenir les situations de fragilisation professionnelle. Les entretiens menés ont montré que les encadrants expriment des besoins différenciés selon leur trajectoire, leur position dans l'organigramme, leur statut ou encore leur expérience antérieure de l'encadrement. Cette section s'attache ainsi à identifier les conditions favorables à un suivi individualisé²²⁸.

²²⁵ Anne BORAUD, Entretien le 25/08/2025.

²²⁶ Stéphane PONCET-MIQUEL, Entretien le 12/11/2025.

²²⁷ Toutes les préconisations sont regroupées, détaillées et complétées en annexe dans la *Synthèse opérationnelle des préconisations*.

²²⁸ Pour plus de détails et des conseils opérationnels, voir l'annexe *Synthèse opérationnelle des préconisations*, tableau « Pour un accompagnement individuel ».

Communication, intégration et légitimation de la fonction d'encadrement

Parmi les leviers identifiés pour accompagner efficacement un encadrant dans sa prise de poste et dans la durée, la communication institutionnelle, l'intégration dans l'organisation et la reconnaissance du rôle exercé par l'encadrant apparaissent comme des dimensions transversales importantes. Clarifier le périmètre des responsabilités, expliciter la place de l'encadrant dans la chaîne hiérarchique et lui permettre d'identifier ses interlocuteurs constituent des prérequis indispensables à la construction d'une posture managériale.

Reconnaître les fonctions de l'encadrant pour mieux le responsabiliser

La question de la responsabilisation de l'encadrant rejoint celle de son autonomie, que l'accompagnement peut aider à atteindre. À cet égard, le *Guide de l'encadrant* de la DGAFP rappelle que l'apprentissage professionnel repose pour 10 % sur l'apport d'informations, pour 20 % sur les échanges, et pour 70 % sur le travail au quotidien, la prise de responsabilités et l'accomplissement de nouvelles missions²²⁹. L'apprentissage et la montée en compétences de l'encadrant ne peut être dissociée de l'exercice réel de ses responsabilités : accompagner un encadrant suppose donc, en premier lieu, de le considérer comme tel et de lui permettre d'assumer pleinement ses missions.

Or, cette responsabilisation ne peut s'opérer sans une reconnaissance institutionnelle des fonctions d'encadrement. Plusieurs entretiens soulignent qu'une exigence de clarification du rôle et des fonctions doit intervenir dès le recrutement, notamment à travers la fiche de poste. Alexandre Boutet, directeur du SCD d'Évry, insiste ainsi sur la nécessité d'une inscription claire : « Il faut un cadre organisationnel de la reconnaissance de l'encadrant, et ça passe par la fiche de poste »²³⁰. Dans la même perspective, Cécile Swiatek Cassafieres, directrice du SCD de l'Université Paris Nanterre, souligne l'importance d'anticiper les missions d'encadrement et leur importance : « Une attention particulière doit se faire dès le recrutement et la répartition des missions. C'est de la prévention pour ne pas mettre justement un cadre en difficulté plus tard, qu'il sache ce qui l'attend et qu'il réfléchisse à l'accompagnement dont il aura besoin au moins dans un premier temps »²³¹.

Au-delà de la définition formelle des missions, la reconnaissance de la fonction d'encadrant peut également prendre des formes matérielles, notamment à travers le régime indemnitaire ou la valorisation statutaire du poste. L'un des encadrants interrogés met en évidence l'effet structurant de cette reconnaissance institutionnelle :

Le fait d'avoir cette première reconnaissance institutionnelle et puis de salaire – je suis toujours catégorie B, mais positionné sur un poste de catégorie A –

²²⁹ DGAFP, 2017. « Encourager vos collaborateurs à progresser ». In : *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique*, p.84.

²³⁰ Alexandre BOUTET, Entretien le 11/09/2025.

²³¹ Cécile SWIATEK CASSAFIERES, Entretien le 9/07/2025.

mon traitement indiciaire est le même, mais mon IFSE a augmenté. Donc ça participe aussi à un sentiment de responsabilité²³².

Cette reconnaissance contribue non seulement à renforcer l'engagement de l'encadrant, mais aussi à légitimer sa position auprès des équipes, en rendant visibles et assumées ses responsabilités.

Enfin, plusieurs expériences des répondants invitent à interroger la place de l'encadrement dans l'organisation du travail, jusqu'à envisager la fonction d'encadrant comme un rôle à part entière. Le temps consacré à l'encadrement et les objectifs qui y sont associés apparaissent alors comme des éléments essentiels. À défaut, la mission d'encadrement tend à rester marginalisée. C'est ce qu'appelle un encadrant :

On n'a pas de fiche de poste où est marqué « manager ». (...) J'ai une partie de ma fiche de poste qui prévoit l'encadrement, l'organisation du service, mais je trouve que c'est mis un peu en retrait sur le papier, et même dans la réalité²³³.

Reconnaître pleinement la fonction d'encadrement constitue ainsi un préalable indispensable à toute démarche de responsabilisation et, plus largement, à une reconnaissance des encadrants dans les BU.

Structurer l'intégration de l'encadrant : clarifier la chaîne d'encadrement et prévenir la solitude dans l'organisation

L'accompagnement personnalisé d'un encadrant suppose également une intégration progressive dans la chaîne d'encadrement de l'établissement, entendue comme l'ensemble des relations hiérarchiques et fonctionnelles qui structurent son action. La DGAFP souligne à cet égard l'importance de disposer d'une chaîne d'encadrement lisible et cohérente, dans lequel l'encadrant peut se situer, être identifié par les équipes et comprendre son périmètre d'action²³⁴. La légitimité de l'encadrant repose en effet à la fois sur la confiance construite avec ses interlocuteurs et sur la clarté des responsabilités qui lui sont reconnues.

Ce travail de clarification apparaît particulièrement déterminant pour les encadrants de proximité, en contact direct et quotidien avec les équipes. Leur position les conduit parfois à porter des décisions difficiles ou impopulaires, ce qui suppose une légitimité établie par la hiérarchie et un soutien affiché en cas de tensions. Il est donc particulièrement important qu'ils soient inclus dans les processus décisionnels²³⁵.

La question se pose également dans le cas de l'encadrement fonctionnel. Comme cela a été montré précédemment, cette forme d'encadrement demeure floue pour de nombreux acteurs en l'absence de définition réglementaire. Cette ambiguïté rend nécessaire une explicitation renforcée du rôle de l'encadrant fonctionnel, tant pour faciliter son intégration dans l'organisation que pour permettre aux équipes d'identifier son périmètre d'action. Un encadrant souligne ainsi la fragilité de cette position :

Quand vous êtes encadrant hiérarchique, vous êtes légitime. Encadrant fonctionnel, vous arrivez après l'encadrant hiérarchique. (...) Pour que

²³² Entretien mené avec un encadrant.

²³³ Entretien mené avec un encadrant.

²³⁴ DGAFP, 2019, *Op. cit.*

²³⁵ Martin RICHER, Marie-Madeleine PERETIE et Emilie BOURDU, 2017, *Op. cit.*

l'encadrement fonctionnel fonctionne bien, il faut impérativement travailler avec l'encadrant hiérarchique²³⁶.

Ce témoignage met en évidence la nécessité d'un travail conjoint et encouragé entre encadrement hiérarchique et encadrement fonctionnel, condition essentielle de reconnaissance et d'efficacité du travail.

Toutefois, l'intégration à un poste et à son environnement de travail ne se limite pas à la prise de connaissance des missions ou des outils mis à disposition. Elle suppose également l'appropriation d'une histoire, de modes de fonctionnement parfois implicites et des relations professionnelles. Un encadrant souligne ainsi l'importance de ces éléments informels :

Le fait de connaître les historiques, les intérêts, c'est vraiment important. (...) Il y a toujours des historiques et des antécédents entre les agents, entre les équipes, entre les agents et la direction. Tout ça nourrit un paysage extrêmement subjectif mais avec lequel on doit composer²³⁷.

Cette remarque met en évidence la complexité des contextes dans lesquels les encadrants s'insèrent. Elle souligne d'une part l'importance de disposer d'éléments de compréhension des dynamiques relationnelles et des historiques de l'équipe. Elle révèle d'autre part la position singulière de l'encadrant, qui peut se trouver seul à devoir interpréter et intégrer ces éléments sans toujours disposer d'espaces dédiés pour en discuter.

La mise en place d'un parcours d'intégration dédié aux encadrants apparaît alors comme un levier pertinent pour rompre la solitude fréquemment associée à la prise de poste. Ce parcours peut s'appuyer sur des espaces d'échanges formalisés, permettant à l'encadrant de partager ses questionnements et de confronter ses pratiques. Plusieurs dispositifs peuvent remplir ce rôle : la participation à des groupes d'analyse de la pratique ou le co-développement notamment.

Toutefois, un parcours d'intégration ne saurait se réduire à la seule mobilisation de dispositifs, aussi pertinents soient-ils. Il nécessite également un accompagnement personnalisé et inscrit dans la durée, reposant sur des interlocuteurs clairement identifiés : mentor, tuteur, responsable hiérarchique ou pair expérimenté. Ces figures jouent un rôle essentiel en offrant à l'encadrant des temps d'échange informels, lui permettant de poser ses questions, de comprendre les logiques propres à l'établissement et de situer progressivement son action dans la stratégie du SCD.

Afin de rendre opérationnelle la mise en place d'un parcours d'intégration pour les encadrants, il apparaît utile d'identifier un socle d'éléments indispensables à toute prise de poste.

Dimension clés de l'intégration	Objectifs pour l'encadrant	Modalités possibles de mise en place
Connaissance de l'organigramme	Identifier clairement sa place dans la chaîne d'encadrement,	Présentation d'un document synthétique ; organigramme

²³⁶ Entretien mené avec un encadrant.

²³⁷ Entretien mené avec un encadrant.

	comprendre les circuits de décision et repérer ses relais	« décisionnel » intégrant hiérarchique et fonctionnel
Connaissance de l'historique de l'équipe	Comprendre les dynamiques existantes, les équilibres relationnels, les projets passés et en cours, et les modes de fonctionnement	Échange avec un responsable connaissant l'équipe ; présentation par l'équipe elle-même lorsque les pratiques sont plus transversales ou horizontales
Rencontre avec les interlocuteurs clés	Rompre l'isolement, construire un réseau interne, assurer la prise de décision	Entretiens individuels (responsable hiérarchique, pairs encadrants) ; réunions collectives thématiques ; regroupement annuel des nouveaux encadrants
Connaissance des outils et du calendrier administratifs	Anticiper les échéances, comprendre les procédures	Document de référence ; réunion d'information ; formation organisée par l'université ou le SCD
Présentation des formations et des parcours d'accompagnement	Se repérer dans l'offre de formation, identifier les ressources disponibles et les modalités d'accès	Présentation dédiée ; échanges avec le service de formation continue du SCD ; bilan de compétences personnalisé

Tableau 11 - Les dimensions essentielles à l'intégration d'un encadrant et leurs possibilités de mise en place

Sans prétendre à l'exhaustivité, le tableau ci-dessus propose des repères communs, adaptables aux contextes locaux, visant à sécuriser l'intégration de l'encadrant et à limiter les situations d'isolement.

Les dispositifs selon les besoins identifiés

Parfois, l'accompagnement individuel de l'encadrant peut se traduire par la mobilisation de dispositifs adaptés aux besoins. Nous avons souligné l'inefficacité, voire le caractère dommageable de l'utilisation des outils « clé en main » comme un palliatif à des problèmes plus structurels. Mais s'ils sont mobilisés correctement, c'est-à-dire après une identification claire des besoins de l'encadrant qui font apparaître la nécessité d'apporter des compétences ou des interactions pour résoudre des situations précises et ponctuelles, alors ces dispositifs prennent tout leur sens. Il ne s'agit pas ici d'énumérer de nouveau les outils possibles, mais de penser leur articulation et leur pertinence pour un suivi individuel et personnalisé.

Faire remonter les besoins

L'accompagnement de l'encadrant par des dispositifs dédiés ne peut être pensé indépendamment de la question de l'autonomisation : « le but, *in fine*, est de rendre l'individu autonome et c'est là que réside l'un des paradoxes de l'accompagnement :

autonomiser mais ne pas laisser seul »²³⁸. Les dispositifs d'accompagnement doivent en effet être envisagés comme des outils au service d'un processus, permettant à l'encadrant de prendre du recul, de renforcer sa confiance et de développer progressivement sa capacité d'analyse et d'action. Dans cette perspective, l'enjeu n'est pas tant de multiplier les dispositifs que de les mobiliser de manière contextualisée, à partir des besoins réellement identifiés.

La qualité de l'accompagnement repose donc en amont sur l'organisation de la remontée de ces besoins. Celle-ci suppose l'existence d'un cadre de confiance, permettant à l'encadrant d'exprimer ses difficultés sans crainte de jugement ou de disqualification professionnelle. Or, il n'est pas toujours évident pour un encadrant d'identifier ses propres besoins, ni de les exposer, en particulier lorsqu'il est immergé dans des situations complexes ou tendues.

La remontée des besoins ne saurait dès lors se limiter au seul temps de l'entretien professionnel annuel. Si ce dernier constitue un moment institutionnel important, il apparaît insuffisant pour appréhender des difficultés souvent évolutives et fortement liées au contexte. Un accompagnement pertinent suppose d'encourager l'encadrant à développer une analyse réflexive de sa pratique, par des échanges réguliers, lui permettant de mettre en mots ses questionnements et d'objectiver ses besoins.

Dans toutes les situations évoquées, l'échange avec le responsable hiérarchique constitue un levier central. Il permet un retour sur la pratique, un partage d'expériences, des conseils, une aide à la priorisation, voire une intervention directe si nécessaire. Toutefois, l'efficacité de cet échange dépend justement de la relation entretenue avec le supérieur hiérarchique. Lorsque celle-ci est fragilisée ou insuffisante, il apparaît indispensable de proposer d'autres interlocuteurs, complémentaires et non concurrents, à commencer par les autres encadrants du SCD.

Orienter vers des dispositifs adaptés

Une fois les besoins identifiés, s'ils concernent vraiment l'encadrant lui-même et dans son parcours individuel de formation, il s'agit alors de l'orienter vers des dispositifs adaptés. Le tableau ci-dessous propose une mise en regard de situations fréquemment rencontrées et remontées lors des entretiens, des dispositifs mobilisables et de quelques indicateurs de faisabilité et de vigilance, sans viser l'exhaustivité.

Situations et besoins identifiés	Dispositifs possibles	Facilité de mise en place ; points de vigilance
Permettre la clarification des besoins (en dehors d'échanges réguliers et formalisés avec la hiérarchie)	Échanges formalisés avec un mentor	Facile à mettre en place ; particulièrement adapté aux premières prises de poste
	Échanges avec un coach	Difficile si externe (coût) mais facile si proposé par l'établissement ; vigilance sur la formation du coach et la formulation de la demande

²³⁸ Eric PEZET et Annaïg LE ROUX, 2012. *Op. cit.*

	Bilan de compétences	Difficile si externe mais facile si proposé par l'établissement ; demande d'avoir ensuite des marges de manœuvre pour exploiter le bilan
Développer une confiance et une légitimité dans son positionnement managérial	Co-développement	Difficile ; nécessite un intervenant formé, d'autres encadrants intéressés par le dispositif
	Groupe de partage de pratiques interne	Facile ; dépend fortement du climat interne et de la confiance entre pairs
	Groupe de partage de pratiques externe	Difficile ; nécessite de constituer un groupe inter-établissements
	Échange avec un pair occupant des fonctions similaires dans un autre SCD	Possible ; repose sur le volontariat et l'identification d'un interlocuteur
	Coaching individuel	Difficile si externe ; vigilance sur la formation du coach et la formulation de la demande
Organiser la gestion administrative des équipes et des carrières	Formations proposées par l'université	Facile si l'offre existe
	Formation annuelle organisée par le SCD	Facile ; nécessite une mise à jour régulière des contenus
	Procédures administratives formalisées et actualisées	Facile ; nécessite une mise à jour régulière et une communication claire
Animer un collectif pour une équipe en local ou en transversal	Groupe de partage de pratiques interne	Facile ; dépend fortement du climat interne et de la confiance entre pairs
	Atelier de réflexion managériale interne	Possible ; nécessite un animateur identifié
	Groupe de partage de pratiques externe	Difficile ; nécessite de constituer un groupe inter-établissements
	Formation (CRFCB, Enssib)	Facile si une offre adaptée existe ; intérêt des formations intégrant les spécificités métiers
Gérer les conflits à l'intérieur d'une équipe	Co-développement	Difficile ; nécessite un intervenant formé, d'autres encadrants intéressés par le dispositif
	Coaching individuel	Difficile si externe ; vigilance sur la formation

		du coach et la formulation de la demande
	Entretien avec des fonctions supports (RH, médecine ou psychologie du travail)	Possible ; dépend de l'offre et de l'accessibilité locale

Tableau 12 - Dispositifs possibles à mettre en place selon les besoins de l'encadrant

Il convient de rappeler et d'insister sur le fait que ces dispositifs et outils d'accompagnement ne sauraient se substituer à une réflexion globale sur le management et l'encadrement par la direction du SCD et si possible en collectif. Ils ne constituent ni des solutions autonomes ni des réponses suffisantes à des difficultés structurelles ou organisationnelles. Leur efficacité repose sur leur articulation avec un dialogue régulier et construit avec la hiérarchie, qui demeure un acteur central de l'accompagnement des encadrants. Utilisés de manière isolée ou comme un moyen de délégation implicite des difficultés managériales, ces dispositifs risqueraient au contraire de fragiliser les encadrants, en les plaçant seuls face à des enjeux relevant de choix institutionnels plus larges.

Notons aussi que les dispositifs, même s'ils sont adaptés aux besoins, ne peuvent produire leurs effets que s'ils s'inscrivent dans une logique de suivi dans le temps. L'accompagnement de l'encadrant ne saurait en effet se limiter à la seule période de prise de poste, au risque de réduire ces démarches à des actions ponctuelles, déconnectées de l'évolution réelle des situations professionnelles. Dans ce contexte, la mise en place de bilans réguliers de l'encadrement apparaît comme un levier pertinent pour permettre à l'encadrant de prendre du recul sur sa pratique, d'objectiver ses difficultés et de mesurer les évolutions de sa posture managériale. Ces temps de bilan peuvent prendre des formes variées — échanges formalisés avec le responsable hiérarchique direct, points d'étape avec un mentor ou un référent, ou encore retours réflexifs à l'issue d'un dispositif d'accompagnement — à condition qu'ils soient identifiés comme des espaces légitimes et sécurisés.

Situations d'encadrement nécessitant une attention particulière

Si les recommandations précédentes visent à proposer un cadre général d'accompagnement individualisé des encadrants, certaines situations appellent une attention particulière. Les entretiens menés mettent en évidence l'existence de profils ou de contextes professionnels dans lesquels l'exercice de l'encadrement s'avère plus exposé, plus isolant ou plus délicat. Identifier ces situations permet d'adapter les modalités d'accompagnement et d'éviter des réponses uniformes inadaptées.

Directrices et directeurs de SCD : trouver des interlocuteurs

Les fonctions de direction en BU s'inscrivent aujourd'hui dans un contexte de complexification croissante, qui contribue à les rendre plus exigeantes et parfois moins attractives. Le rapport de l'ADBU publié en 2023 souligne que les fonctions de direction sont particulièrement impactées par les mutations stratégiques des établissements. Elles requièrent à la fois des compétences communes à tout cadre dirigeant de la fonction publique, une connaissance fine du monde académique et des compétences métiers en bibliothèques, afin de conserver une crédibilité face à

des interlocuteurs nombreux et hétérogènes. Cette accumulation d'exigences participe à une relative perte d'attractivité de la fonction, dans un contexte où le management des structures devient toujours plus complexe²³⁹.

En dehors des compétences attendues, les témoignages recueillis mettent en lumière la singularité du rôle de directeur ou directrice de SCD, qui ne peut plus se limiter à un encadrement hiérarchique de contrôle. Virginie Delaine explique en effet que le directeur joue un rôle central dans la construction d'une vision à long terme pour la bibliothèque : il doit accompagner et animer les équipes, connaître leurs compétences et donner l'exemple par son implication. Il lui revient également de mettre en synergie des savoir-faire divers, contribuant ainsi à la motivation et à l'émulation collective²⁴⁰. Cette posture exigeante implique un investissement personnel et professionnel important.

Or, ce niveau d'engagement contraste souvent avec le manque d'interlocuteurs d'accompagnement pour les directeurs. Placés directement sous l'autorité de la tutelle universitaire, ils dépendent fortement de la qualité du dialogue entretenu avec celle-ci²⁴¹. Une directrice témoigne d'un accompagnement facilité par la confiance accordée par la direction générale et la présidence, ainsi que par l'appui de la DRH et de la psychologue du travail, qui permettent de mieux appréhender les situations conflictuelles qui peuvent apparaître au sein du collectif²⁴².

Mais lorsque le soutien de la tutelle fait défaut, les fonctions de direction peuvent être confrontées à un isolement particulièrement éprouvant, notamment dans la gestion de situations RH complexes. Un directeur relate ainsi l'absence de soutien hiérarchique dans le traitement d'un dossier sensible, concluant : « Je n'ai pas eu le soutien de ma hiérarchie, ils n'ont pas été à la hauteur »²⁴³. Ces situations illustrent la vulnérabilité des directeurs lorsqu'ils se retrouvent seuls face à des enjeux dépassant leur périmètre d'action. La difficulté à identifier des interlocuteurs ne concerne pas uniquement les directeurs, mais également les directeurs adjoints, notamment lorsque la relation avec leur supérieur hiérarchique est fragilisée. L'un d'eux évoque ainsi un dilemme de loyauté l'empêchant de se confier aux assistants de prévention, perçus comme trop proches des équipes, tout comme aux autres encadrants du SCD pour ne pas les encourager à prendre parti²⁴⁴. Ce témoignage met en évidence la rareté d'espaces légitimes de parole pour les cadres supérieurs.

Face à ces constats, plusieurs pistes d'accompagnement peuvent être envisagées. Le rapport de l'ADBU identifie plusieurs dispositifs : « l'accompagnement par mentorat ou coaching semble particulièrement adapté pour aider à l'exercice de ces fonctions dont le périmètre et l'importance sont en nette augmentation »²⁴⁵. Nous pouvons aussi citer le co-développement, testé notamment par Médiad'Oc, afin de permettre aux directeurs d'échanger entre pairs sur des

²³⁹ ADBU, 2023. *Op. cit.*

²⁴⁰ Virginie DELAINE, 2014. *L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.

²⁴¹ Pour faciliter le dialogue avec la tutelle, et même avec le ministère, certains outils sont mobilisables. C'est notamment le cas des référentiels qui peuvent servir à expliquer et à recontextualiser les profils et les compétences attendues sur un poste. Citon ici la fiche « Directrice/Directeur de bibliothèque d'ESR » publiée par l'ADBU, voir : <https://adbu.fr/actualites/la-fonction-de-directricedirecteur-de-bibliotheque-desr-a-son-referentiel>

²⁴² Entretien mené avec un encadrant.

²⁴³ Entretien mené avec un encadrant.

²⁴⁴ Entretien mené avec un encadrant.

²⁴⁵ ADBU, 2023. *Op. cit.*, p.7.

problématiques complexes, dans un cadre plus défini²⁴⁶. Pour un accompagnement plus personnalisé, certains directeurs sollicitent directement un mentorat entre pairs, tandis que d'autres ont recours à des dispositifs comme le coaching. Nathalie Clot, directrice du SCD d'Angers, évoque des séances de supervision des pratiques professionnelles, financées sur fonds propres, regrettant que ces dispositifs ne soient pas davantage soutenus institutionnellement²⁴⁷.

Enfin, les réseaux professionnels constituent des espaces d'échanges particulièrement appréciés par les directeurs. Les journées Dirbuist²⁴⁸ par exemple, offrent des temps de partage informels. Alexandre Boutet, directeur du SCD d'Évry, mentionne aussi le réseau Brésil, qui réunit les directeurs de SCD d'Île-de-France autour de discussions qui peuvent notamment porter sur le management, les listes d'aptitude ou les relations avec les directions générales des services²⁴⁹. Ces espaces permettent de rompre l'isolement et de confronter les pratiques entre pairs.

Il faut aussi mentionner, face à des situations RH majeures, l'IGESR qui peut également jouer un rôle de conseil et de soutien auprès des directeurs. Son intervention rappelle l'importance de dispositifs externes capables d'accompagner les cadres supérieurs lorsque les relais institutionnels habituels s'avèrent insuffisants.

L'encadrement intermédiaire : un rôle délicat et difficile à assumer

L'encadrement intermédiaire constitue un niveau particulièrement sensible de la chaîne d'encadrement et appelle, à ce titre, une attention spécifique. Rappelons ainsi que :

Leur liberté stratégique et leurs choix opérationnels sont contraints non seulement par les autorités politiques et le contexte réglementaire, mais surtout par la faible latitude d'initiative qui leur est laissée par les "managers dirigeants"²⁵⁰.

Ce phénomène est d'autant plus marqué que les encadrants intermédiaires et de proximité se trouvent fréquemment chargés de mettre en œuvre des décisions ou des dispositifs conçus sans leur participation, et sur lesquels ils disposent de peu de leviers d'adaptation. Virginie Delaine souligne le caractère paradoxal de cette situation et rappelle l'importance d'associer ces encadrants en leur fixant des objectifs fédérateurs, tout en leur laissant une marge de manœuvre suffisante pour formuler des propositions d'action²⁵¹. Cette association en amont apparaît comme une condition essentielle pour renforcer leur légitimité et leur capacité d'action. Nicolas Almimoff souligne par ailleurs que le rôle des encadrants intermédiaires dans les structures transversales évolue vers l'animation de collectifs aux contours

²⁴⁶ Jocelyne DESCHAUX, Entretien le 4/09/2025.

²⁴⁷ Nathalie CLOT, Entretien le 24/09/2025.

²⁴⁸ Les journées des responsables des bibliothèques universitaires et de l'information scientifique des organismes de recherche organisées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

²⁴⁹ Alexandre BOUTET, Entretien le 11/09/2025.

²⁵⁰ Bertrand CALENGE, 2014. « Formation au management des équipes : une problématique complexe ». In : Françoise HECQUARD, *Op. cit.*

²⁵¹ Virginie DELAINE, 2014, *Op. cit.*

plus flous en raison de l'encadrement multiple, nécessitant une coordination accrue avec d'autres encadrants²⁵².

Le dialogue doit ainsi être constamment renforcé entre les différents niveaux de l'encadrement, ce que Norbert Alter appelle le management aval et le management amont, soit respectivement le management de proximité et le management des sphères décisionnelles. Il explique les effets délétères que peuvent avoir à l'inverse une dissociation de ces deux niveaux, soit le désengagement des encadrants et des équipes, et la fragilité du collectif²⁵³.

Parmi les pistes d'accompagnement, les formations dédiées à l'encadrement intermédiaire constituent un levier important. L'Enssib propose depuis plusieurs années des formations spécifiquement orientées vers cette catégorie d'encadrants, et ces offres pourraient être amenées à se développer²⁵⁴.

Toutefois, pour l'encadrement intermédiaire, l'enjeu dépasse largement la seule mobilisation de dispositifs d'accompagnement, aussi nécessaires soient-ils. Plus encore que pour d'autres catégories d'encadrants, c'est la structure même de l'organisation qui conditionne la possibilité d'exercer sereinement ces fonctions. Clarifier l'organigramme, expliciter les périmètres de responsabilité et veiller à une répartition équilibrée des rôles constituent des prérequis indispensables. À cela s'ajoute la nécessité de leur donner une place dans les espaces de réflexion et de décision. C'est en associant l'encadrement intermédiaire aux choix stratégiques qui le concernent que l'institution peut à la fois renforcer sa légitimité, soutenir son engagement et prévenir les situations de mise en difficulté.

La question de la légitimité chez les Bibas et les magasiniers

Parmi les situations particulièrement exposées, la question de la légitimité de l'encadrement se pose aussi pour les encadrants de catégories B et C. Les entretiens mettent en évidence un ensemble de fragilités récurrentes : invisibilisation au sein des équipes et de l'organisation, faible reconnaissance institutionnelle de la fonction d'encadrement, et accès limité, voire inexistant, aux dispositifs d'accompagnement.

Cette absence de reconnaissance se manifeste d'abord dans les descriptifs d'activité, puis se répercute par un manque d'accompagnement formalisé. Un répondant au questionnaire en ligne écrit ainsi en champ libre : « De toute ma carrière, aucun dispositif d'accompagnement à l'encadrement en tant que chef d'équipe de magasiniers ne m'a été proposé ». Lorsque des actions existent, elles ne sont pas toujours adaptées aux profils concernés. Un encadrant évoque une formation interne au management durant laquelle une collègue Bibas, sans formation initiale en management, s'est retrouvée en grande difficulté face à un intervenant au positionnement inadapté : ces situations renforcent le sentiment de décalage et d'illégitimité plutôt que de le réduire.

Le manque de légitimité s'exprime également à travers des conditions matérielles et organisationnelles qui entravent l'exercice même de la fonction d'encadrement. Un magasinier encadrant décrit ainsi un accès restreint aux outils de travail – notamment à une boîte mail facilement accessible sur un poste fixe –, une

²⁵² Nicolas ALMIMOFF, 2020. *Op. cit.*

²⁵³ Norbert ALTER, 2011. « Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*. 211, p. 47-61.

²⁵⁴ Armelle DE BOISSE, Entretien le 07/11/2025.

faible participation aux réunions et aux décisions, résumant sa situation par ces mots : « On ne se sent pas légitimes (...) on n'a pas voix au chapitre, on fait ce qu'on nous dit »²⁵⁵. Ces éléments concrets contribuent à délégitimer la fonction d'encadrant aux yeux des équipes comme de l'institution.

De facto, dans certaines organisations, la fonction d'encadrant est difficilement compatible avec d'autres catégories que les cadres A. Un encadrant relate le moment où sa légitimité a semblé reconnue, non pas à travers la fonction exercée, mais au prix d'une négation implicite de son statut : « on m'a dit : "en même temps t'es pas un vrai B toi" ». Ce même encadrant souligne toutefois que cette reconnaissance demeure partielle : bien qu'associé à des échanges et à une réflexion partagée, il restait exclu des décisions jugées « sérieuses », réservées à sa supérieure, conservatrice²⁵⁶.

Ces témoignages rejoignent les analyses de Juliette Dutour, qui souligne la nécessité d'engager une réflexion organisationnelle lorsque des agents de catégorie B sont positionnés sur des fonctions d'encadrement. Leur intégration aux circuits d'information et leur association à la prise de décision concernant leur service apparaissent comme des conditions essentielles pour reconnaître pleinement leur rôle²⁵⁷. Cette analyse vaut également pour les agents de catégorie C.

Accompagner ces encadrants suppose donc de reconnaître institutionnellement leur rôle, de sécuriser leur position dans l'organisation et de leur accorder une légitimité fondée sur les responsabilités exercées, et non sur le seul statut.

ACCOMPAGNER DES ENCADRANTS : INSTAURATION D'UNE POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

Après avoir abordé l'accompagnement individuel des encadrants, cette partie s'intéresse à une autre échelle d'intervention : celle du collectif. Il ne s'agit plus seulement de soutenir un encadrant pris isolément, mais bien de réfléchir à la manière dont un SCD peut organiser, structurer et piloter l'accompagnement de l'ensemble de ses encadrants. Penser une politique d'accompagnement collectif revient à considérer les encadrants comme un groupe professionnel à part entière, traversé par des enjeux communs²⁵⁸.

Diagnostic et état des lieux de l'encadrement

La mise en place d'une politique d'accompagnement collectif des encadrants ne peut se concevoir sans un diagnostic préalable de la situation existante. Comme le souligne Nathalie Clot :

Il faut renommer ce qui appartient à l'organisation pour avoir des chances de travailler dessus. S'il n'y a pas un diagnostic, on ne peut pas faire de traitement. La formation peut quand même donner des éléments de diagnostic, mais ça ne

²⁵⁵ Entretien mené avec un encadrant.

²⁵⁶ Entretien mené avec un encadrant.

²⁵⁷ Juliette DUTOIR, 2022. *Op. cit.*

²⁵⁸ Pour plus de détails et des conseils opérationnels, voir l'annexe *Synthèse opérationnelle des préconisations*, tableau « Pour un accompagnement collectif ».

fera jamais l'économie de revenir dans le collectif et à l'échelle des organisations : inspection, dialogue social, instances, analyses²⁵⁹.

Cette citation met en lumière l'importance de situer les difficultés et les besoins de l'encadrement non seulement au niveau des individus, mais aussi à celui de l'organisation elle-même. Le diagnostic apparaît alors comme un outil de compréhension systémique, permettant d'articuler plusieurs dimensions de l'encadrement.

Intégrer l'environnement : influence des orientations politiques et des interlocuteurs

Avant de s'interroger, en interne au SCD, sur le fonctionnement de l'encadrement et sur les modalités de son accompagnement, il apparaît indispensable de replacer cette réflexion dans son environnement institutionnel. L'université est en effet dotée de ses propres orientations stratégiques, de dispositifs existants en matière de management et de ressources humaines, et d'acteurs déjà mobilisés sur ces questions.

Un premier travail consiste donc à identifier ce qui existe au niveau de l'université en matière d'encadrement : dispositifs de formation, accompagnement managérial, référentiels de compétences, actions liées à la QVCT ou à la prévention des RPS par exemple. Ce repérage ne vise pas seulement à éviter les doublons, mais aussi à rendre visibles ces dispositifs auprès des encadrants du SCD²⁶⁰. Cette connaissance de l'environnement institutionnel permet ensuite d'inscrire la politique d'accompagnement du SCD dans une cohérence globale avec la stratégie de l'établissement. Il ne s'agit pas de reproduire à l'identique les dispositifs universitaires, mais de s'en inspirer pour les décliner et les compléter localement, en tenant compte des spécificités du service.

Mathilde Barthe, déléguée générale à l'Appui à la stratégie et accompagnement du changement à l'Université de Lorraine, indique que les universités s'intéressent de plus en plus à ces problématiques, et attendent des managers qu'ils soient des relais des grandes orientations, notamment en matière de bien-être au travail. L'objectif est de « créer les conditions pour diffuser une culture managériale partagée et telle que souhaitée par l'établissement »²⁶¹. Les stratégies mises en place par l'université sont donc amenées à se diffuser. La responsabilité du management et de ses conditions d'exercice est donc partagée : « le fait de suivre un dispositif n'exempte pas les directions de s'interroger sur ces sujets »²⁶². Le développement d'une culture managériale passe par son appropriation et sa diffusion au sein des directions et des services comme les SCD. Cette logique d'alignement stratégique est également soulignée par Alexandre Boutet, qui insiste sur la nécessité de construire une culture partagée avec les directions générales des services : « On a de fait une culture commune, il faut maintenant en créer une avec les DGS, car on a des problématiques communes, et on doit s'inspirer de leurs bonnes pratiques »²⁶³.

²⁵⁹ Nathalie CLOT, Entretien le 24/09/2025.

²⁶⁰ Et en cela, le correspondant formation continue du SCD devient une interface essentielle entre les politiques de l'établissement et les besoins en local.

²⁶¹ Mathilde BARTHE, Entretien le 4/11/2025.

²⁶² Cécile TOURNU-SAMMARTINO, Entretien le 18/11/2025.

²⁶³ Alexandre BOUTET, Entretien le 11/09/2025.

L'intégration de l'environnement institutionnel passe notamment par l'identification et la mobilisation des interlocuteurs clés au sein de l'université. L'accompagnement de l'encadrement relève donc d'une approche partenariale, impliquant les directions RH, les acteurs de la prévention, et les instances de pilotage. Certaines universités ont d'ailleurs formalisé cette coordination. À l'Université de Lorraine, un groupe de suivi des situations managériales sensibles a été mis en place afin de coordonner les interventions des différents acteurs lorsqu'un manager ou une équipe rencontre des difficultés. Ce groupe réunit notamment le directeur général des services adjoint en charge des RH, les responsables RH, le responsable de l'équipe d'appui aux managers et la directrice de la délégation rassemblant les psychologues du travail, afin de déterminer « qui prend en charge la situation, à quel moment et avec quels outils »²⁶⁴. Ce type de dispositif illustre l'intérêt d'une approche coordonnée et cohérente, dont le SCD peut s'inspirer en adaptant ces pratiques à son propre écosystème interne.

Appréhender l'écosystème et recenser les besoins de l'encadrement dans le SCD

Après avoir pris en compte l'environnement, il convient de s'interroger sur les besoins en interne. C'est en faisant un vrai diagnostic de l'encadrement au sein du SCD que pourront s'analyser les forces et les lacunes de l'organisation, et se dégager les besoins du collectif et des encadrants eux-mêmes²⁶⁵. Ce diagnostic gagne à être soutenu par les services RH de l'université, qui pourront conseiller une méthodologie en interne – impliquant la direction, le service de formation continue mais aussi l'ensemble des encadrants – ou l'intervention d'un professionnel externe. C'est dans cette perspective que certaines approches privilégient une lecture systémique des organisations²⁶⁶.

Le recensement des besoins paraît être une bonne piste de départ afin de comprendre à la fois les attentes du collectif et des encadrants eux-mêmes. Sans véritable investigation des besoins, l'accompagnement proposé pourra sembler déconnecté et non adapté. Un encadrant exprime a posteriori le sentiment que l'accompagnement dont l'équipe a bénéficié n'avait pas pour finalité de les soutenir, mais de répondre à une exigence de la tutelle. Il souligne surtout l'absence de travail préalable sur les besoins réels : « il n'y avait jamais ce travail-là en amont de se dire : de quoi vous avez besoin en fait ? De connaissances ? De temps d'échanges ? De reconnaissance ? »²⁶⁷. Un autre encadrant exprime une attente de définition et de réflexion autour du management propre au SCD : « qu'est-ce que c'est le management au SCD ? Est-ce qu'il existe ? »²⁶⁸. La réflexion collective met en évidence l'importance d'un diagnostic qui ne se limite pas à une analyse structurelle, mais qui interroge également les représentations, les pratiques et les valeurs managériales partagées.

²⁶⁴ Mathilde BARTHE, Entretien le 4/11/2025.

²⁶⁵ De nombreux outils et méthodes de diagnostic existent afin de définir une organisation. Marielle DE MIRIBEL, 2016, Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership. Paris : Editions du Cercle de la Librairie, p.283-299, donne par exemple plusieurs techniques. Citons ainsi le diagnostic marketing (type SWOT), le diagnostic de culture, le diagnostic de structure et le diagnostic de la personnalité organisationnelle.

²⁶⁶ C'est le cas de la consultante Anne BORAUD, Entretien le 25/08/2025, qui pratique la méthode d'intervention systémique stratégique de l'école de Palo Alto.

²⁶⁷ Entretien mené avec un encadrant.

²⁶⁸ Entretien mené avec un encadrant.

Or, les besoins sont souvent difficiles à formuler spontanément, en particulier lorsqu'il n'existe pas de cadre de confiance clairement établi ni d'espaces d'échanges réguliers pour encourager une dimension réflexive. Attendre que les encadrants expriment eux-mêmes leurs attentes comporte donc un risque d'invisibilisation de certaines difficultés. Plusieurs témoignages plaident ainsi pour une démarche proactive engagée par la direction, consistant à aller chercher les besoins plutôt qu'à attendre qu'ils remontent. Un encadrant évoque par exemple l'intérêt d'un dispositif proche d'un audit en santé au travail : « avoir de temps en temps des résidences de psychologues du travail, de sociologues du travail », capables d'observer les situations concrètes et d'apporter un regard extérieur sur les dynamiques à l'œuvre. Selon lui, ce type d'intervention permettrait de distinguer ce que le quotidien ne nous permet plus de voir, de comprendre les dynamiques de pouvoir et la manière dont le travail est vécu par les différents acteurs²⁶⁹. De tels audits gagnent ainsi à être externalisés, et menés par des professionnels des situations au travail, du management ou encore de la QVTC.

Des démarches institutionnelles vont également dans ce sens. À Aix-Marseille Université, Cécile Tournu-Sammartino explique que l'identification des besoins ne repose pas sur une logique de catalogue de formations, mais sur une véritable concertation avec les instances de pilotage et les acteurs RH. L'objectif est de ne pas « attendre que la demande arrive », mais d'être en capacité, à travers les interactions et les instances, « d'analyser certains sujets sensibles » et d'être force de proposition²⁷⁰. L'exemple de l'Université de Lorraine illustre également une démarche approfondie de diagnostic des besoins, transposable à l'échelle d'un SCD. Dans le cadre de la création d'une équipe d'appui aux managers, un diagnostic a été mené auprès de 55 managers, à travers des entretiens individuels semi-directifs d'une durée d'environ une heure et demie. Ce travail a été complété par un large temps collectif sous forme de forum ouvert réunissant 115 managers autour du management. Des échanges avec les organisations syndicales sont également venus enrichir ce diagnostic²⁷¹.

Rappelons, tout comme pour l'accompagnement individuel, qu'un diagnostic de l'organisation et un recensement des besoins n'est pas une entreprise unique : il s'agit de créer les conditions d'un accompagnement inscrit dans la durée, capable de s'adapter aux évolutions du contexte et aux dynamiques internes. Philippe Marcerou insiste sur cette dimension temporelle : « un bon accompagnement, c'est un accompagnement qui dure », attentif à la « géopolitique locale »²⁷². Les forces en présence évoluent, les équilibres se déplacent, ce qui suppose l'existence de mécanismes de régulation et d'ajustement permanents.

Formaliser les pratiques d'encadrement

Le diagnostic permet d'éclairer la situation, de mieux cerner le fonctionnement de l'encadrement et de pouvoir remédier à des points de tension. La prochaine étape attendue relève d'un besoin de structuration et de lisibilité. La formalisation des pratiques d'encadrement apparaît en effet comme nécessaire afin de présenter un cadre clair et sécurisant aux encadrants, dans lequel ils pourront facilement s'insérer

²⁶⁹ Entretien mené avec un encadrant.

²⁷⁰ Cécile TOURNU-SAMMARTINO, Entretien le 18/11/2025.

²⁷¹ Mathilde BARTHE, Entretien le 4/11/2025.

²⁷² Philippe MARCEROU, Entretien le 2/09/2025.

et se reconnaître. Formaliser ne signifie toutefois pas uniformiser de manière rigide, mais bien expliciter les attendus, rendre visibles les dispositifs existants et offrir des repères communs, tout en laissant place à l'adaptation aux contextes locaux et aux profils individuels.

Construire une conception commune de l'encadrement

Les entretiens mettent en évidence une attente forte des encadrants vis-à-vis d'une clarification du fonctionnement administratif du SCD. L'un d'eux souligne ainsi le besoin d'un cadre explicite permettant de distinguer les obligations institutionnelles des usages locaux :

Ce dont j'aurais eu besoin, c'est un outil ou quelqu'un qui ait la capacité de me présenter clairement les calendriers propres à l'établissement et d'identifier ce qui relevait de l'obligatoire et du facultatif.

Il évoque également un déficit d'acculturation aux pratiques managériales spécifiques de l'établissement : « Il y avait des usages en termes de management qui étaient des choix de l'établissement (...) et un travail d'acculturation aux outils de management et à la manière de manager »²⁷³.

Le partage d'un socle commun d'informations, de procédures et d'outils répond également à un enjeu collectif de cohérence et de coordination. Dans des organisations caractérisées par des fonctionnements transversaux, le risque de consignes contradictoires est accru si les rôles, les circuits de décision et les espaces d'arbitrage ne sont pas clairement définis. Le bon fonctionnement de l'organisation repose alors sur une coordination entre encadrants, notamment par la communication « en comité de direction, constitué en "espace de discussion" entre encadrants, l'arbitrage revenant à la direction en cas de mésentente »²⁷⁴.

La formalisation des pratiques d'encadrement suppose en premier lieu de clarifier ce qui relève du collectif, partagé par l'ensemble des encadrants. Elle vise à fournir un cadre de référence partagé au sein duquel les pratiques managériales peuvent s'exercer et s'adapter. Cette conception commune de l'encadrement concerne principalement des éléments administratifs. Le tableau ci-dessous propose certaines thématiques et tâches qui peuvent être communiquées et formalisées.

Principales thématiques concernées	Exemples de tâches formalisées
Calendrier des attendus managériaux	Réunions régulières, séminaires, entretiens professionnels, tous temps collectifs obligatoires ou facultatifs
Procédures de gestion administrative des agents	Validation des congés, organisation du temps de travail, circuits de traitement des situations conflictuelles

²⁷³ Entretien mené avec un encadrant.

²⁷⁴ Nicolas ALMIMOFF, 2020. *Op. cit.*, p.49.

Outils propres à l'encadrement	Modèles de documents, logiciels, tableaux de bord, espaces numériques partagés
Canaux de communication institutionnels	Liste des interlocuteurs et des responsables, espaces d'échange entre encadrants, modalités de <i>reporting</i>

Tableau 13 - Exemple de thématiques et de tâches gagnant à être partagées, formalisées et communiquées à l'ensemble des encadrants

Concrètement, la mise en commun et la formalisation de ces différentes thématiques peut prendre des formes variées et se déployer à différents niveaux de l'institution. Mathilde Barthe, déléguée générale Appui à la stratégie et accompagnement du changement à l'Université de Lorraine, évoque ainsi un projet de référentiel de pratiques managériales. Ce type de référentiel ne prescrit pas des comportements uniformes, mais explicite des principes, des attendus et des repères partagés²⁷⁵.

C'est finalement une construction du collectif, qui passe aussi dans des espaces partagés de réflexion et d'échange entre encadrants. Gaylord Mochel-Sarselle, responsable de la formation continue au SCD d'Aix-Marseille, insiste sur l'importance de développer une culture commune à l'échelle de l'établissement. Celle-ci se construit au quotidien, mais peut être renforcée par des temps dédiés, tels que des rencontres annuelles entre encadrants de niveau N+1²⁷⁶. Ces espaces contribuent à l'alignement des pratiques tout en reconnaissant la diversité des situations.

Ainsi conçu, l'encadrement bénéficie d'un socle partagé de repères, d'outils et de pratiques, participant à la reconnaissance du management en tant qu'activité professionnelle à part entière.

Présenter les parcours possibles d'accompagnement

La formalisation des pratiques d'encadrement implique également de rendre lisibles les parcours d'accompagnement proposés aux managers. Les entretiens montrent que les dispositifs d'accueil, de formation ou de soutien existent souvent de manière fragmentée, sans être identifiés comme des étapes possibles d'un parcours cohérent. Cette faible visibilité peut limiter leur appropriation par les encadrants, qui peinent à identifier les ressources mobilisables.

La formalisation de ces parcours suppose d'abord de clarifier les modalités d'accueil des nouveaux encadrants, comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente. Souvent, il s'agit essentiellement de structurer et de communiquer sur ce qui existe déjà.

Cette logique peut par exemple s'inscrire à travers la mise en place de parcours dédiés à l'encadrement. L'exemple du SCD de l'Université Paris Cité est à cet égard éclairant, avec la création d'un « Parcours d'accompagnement des managers ». Ce dispositif repose sur un ensemble de treize thèmes, pour des séances de trois heures, couvrant à la fois des dimensions administratives et des compétences transversales

²⁷⁵ Mathilde BARTHE, Entretien le 4/11/2025.

²⁷⁶ Gaylord MOCHEL-SARSELLE, Entretien le 16/07/2025.

telles que l'animation de réunion. Le parcours a été progressivement affiné, notamment en renforçant les interactions entre et avec les participants. C'est dans ce cadre qu'a émergé la notion de culture commune : être encadrant au SCD de Paris Cité implique d'avoir suivi l'intégralité du cycle, afin de partager des références, un vocabulaire et des pratiques communes avec l'ensemble des managers du service²⁷⁷.

La formalisation de parcours d'accompagnement pour les encadrants permet de développer plus que de soutenir des compétences, dans une trajectoire lisible et progressive. Présenter clairement ces parcours participe à la reconnaissance de l'encadrement comme une fonction nécessitant un accompagnement spécifique et continu.

Favoriser le sentiment d'appartenance

Partager des repères communs, structurer des parcours d'accompagnement : toutes ces préconisations visent finalement à la construction d'un sentiment d'appartenance des encadrants à un collectif identifié. Favoriser un esprit de groupe entre encadrants constitue un levier à la fois de soutien professionnel et de cohérence de l'organisation.

Ce sentiment d'appartenance repose d'abord sur la reconnaissance du rôle des encadrants comme acteurs à part entière de l'établissement. En particulier lors de phases de réorganisation, travailler avec les encadrants permet non seulement de faire remonter les besoins et les inquiétudes des équipes, mais aussi de légitimer leur place et leur rôle dans les décisions prises.

La création d'espaces collectifs dédiés aux encadrants apparaît à cet égard comme un facteur structurant. L'exemple analysé par Françoise Hecquard montre comment, dès 2007, la mise en place de groupes de travail thématiques transversaux et de « groupes-actions » associés aux projets de l'établissement a permis de mobiliser les cadres autour d'objectifs partagés. L'organisation d'un séminaire annuel des cadres, sur une journée, participe également de cette dynamique. D'abord animé par la direction, puis par l'équipe de direction, il a progressivement été confié aux cadres intermédiaires²⁷⁸. Cette évolution témoigne d'un déplacement du centre de gravité vers une plus grande responsabilisation et reconnaissance du collectif d'encadrement.

Les différentes actions déjà engagées par les SCD interrogés lors de l'enquête montrent que le sentiment d'appartenance ne se décrète pas, mais se construit dans la durée, à travers des dispositifs favorisant la rencontre, l'échange et la co-construction entre encadrants. De nouveau, nous insistons sur l'importance de penser sur le temps long et de créer un climat de confiance et d'échange, au-delà des seuls dispositifs mobilisés ponctuellement. Le sentiment d'appartenance se manifeste davantage dans la qualité des échanges informels, dans la possibilité pour les encadrants de dialoguer librement avec leurs pairs, et dans la prise en compte de leur parole et de leur expertise par l'équipe de direction²⁷⁹ que dans les quelques réunions annuelles qui leur sont consacrées.

²⁷⁷ Julien LOGRE, Entretien le 23/07/2025.

²⁷⁸ Françoise HECQUARD, 2011. « Conduire une dynamique de changement ». *Bulletin des bibliothèques de France*, n°4, p 68-74.

²⁷⁹ Thierry COUTROT, 2017. « Insécurité au travail, changements organisationnels et participation des salariés : quel impact sur le risque dépressif ? » *Document d'études*, DARES, p.19-20, conclut qu'il ne s'agit pas seulement de consulter les salariés pour les inclure et participer à leur qualité de vie au travail, mais surtout de les écouter. Ainsi : « il vaut mieux se contenter d'informer les salariés sans les consulter, si l'on n'a pas l'intention ou la possibilité de prendre en

Quelques pistes d'innovation organisationnelle

Afin de suivre le circuit proposé dans cette partie – diagnostic externe et interne des pratiques d'encadrement ; formalisation des pratiques et partage des outils ; communication ou mise en place des parcours d'accompagnement ; développement d'un sentiment d'appartenance – peuvent être mobilisés des modalités de travail collectif. Nous entendons par le terme « innovation organisationnelle » des démarches permettant de renouveler les modes de réflexion, de décision et d'action collective autour de la fonction d'encadrement.

Travailler en co-construction sur les sujets managériaux

La nécessité d'associer les encadrants à la réflexion a déjà été soulevée de nombreuses fois au cours de ce mémoire. Nous proposons de revenir plus spécifiquement sur la méthode de travail en co-construction, que nous désignerons comme une démarche dans laquelle plusieurs personnes élaborent ensemble un projet, une solution ou une décision, en partageant leurs idées, leurs connaissances et surtout leurs responsabilités. Plusieurs auteurs mettent en effet en avant ses bénéfices dans l'organisation du travail : la co-construction permettrait d'ancrer l'organisation dans les réalités du terrain²⁸⁰, viserait une meilleure efficacité du travail mais aussi un moyen de faire et refaire le collectif²⁸¹. Un effet indirect de la co-construction dans la réflexion managériale réside dans le possible ruissellement des pratiques de co-construction au sein des équipes encadrées²⁸².

Les BU disposent par ailleurs de ressources internes susceptibles d'alimenter ce type de démarches. Les entretiens font apparaître l'intérêt de s'appuyer sur la diversité des parcours professionnels des encadrants, notamment sur les profils issus de la fonction publique territoriale : « ce sont des profils qui sont intéressants parce qu'ils viennent de structures dans lesquelles les attendus et les enjeux ne sont pas tout à fait les mêmes »²⁸³. Cette expérience peut constituer un levier pour interroger les fonctionnements universitaires. Comme le souligne ce même encadrant, une veille sur d'autres pratiques permet « d'essayer de voir la construction d'autres organigrammes circulaires, des positionnements en co-responsabilités, la thématique sur la facilitation, sur le co-développement »²⁸⁴. Ces approches ne

compte leur avis ». De la même manière, le climat de confiance au sein d'un SCD ne pourra se construire que sur une transparence vis-à-vis des encadrants et de leur rôle et leur marge de manœuvre dans la stratégie globale. Nous pouvons resituer cette problématique avec la notion d'échelle d'Arnstein, développée par la sociologue Sherry Arnstein qui a défini huit niveaux de participation citoyenne : appliquée à un SCD, il est souhaitable pour une direction d'être le plus transparent possible sur le niveau attendu – plutôt consultation ou co-décision – pour chaque encadrant et pour chaque projet.

²⁸⁰ Claire CAMBERLAIN, 2023, *Op. cit.*, p.79, parle ainsi des avantages d'une organisation collective du travail, qui « a un autre avantage, celui d'exposer le fait que les encadrants sont soumis à des impératifs et une organisation du travail qu'ils n'ont pas forcément choisis ».

²⁸¹ Anne-Sophie GALLO, 2025. *Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, p.47. Ces deux apports de la co-construction en font une « ressource psychosociale », provoquant un cercle vertueux en articulant la visée performative et la visée sociale.

²⁸² Jean-Philippe ACCART, 2017. « Ressources humaines : du mode hiérarchique au mode transversal et participatif, les bibliothèques sont-elles prêtes au changement ? Expériences et études de cas en Suisse ». *Documentation et bibliothèques*. 63(1), p.32-36. L'auteur explique que la co-construction au sein d'une équipe permet la cohésion et la création d'un climat de confiance entre un responsable et son équipe.

²⁸³ Entretien mené avec un encadrant.

²⁸⁴ Entretien mené avec un encadrant.

constituent pas des solutions clés en main, mais peuvent apporter de nouvelles pistes de réflexion.

Sur le plan opérationnel, des méthodologies éprouvées peuvent servir de cadre à ces démarches de co-construction. Les interventions de l'Anact, telles que décrites par Stéphane Poncet Miquel, reposent sur un déroulement en plusieurs phases. Une première étape de cadrage vise à « partager un référentiel autour de la mise en discussion du travail », en créant un espace sécurisé où les participants interviennent non comme managers, mais comme représentants de leur métier. Vient ensuite un état des lieux permettant à chacun de s'exprimer sur ses conditions de travail et son vécu professionnel, le collectif étant progressivement doté de la capacité à produire son propre état des lieux. Cette mise en discussion débouche sur l'élaboration d'hypothèses d'amélioration, puis sur une phase d'expérimentation²⁸⁵. Cette approche structurée montre comment la co-construction peut être pensée comme un processus outillé, et non comme un simple échange informel.

Cette démarche constitue un levier d'innovation organisationnelle, en ce qu'elle transforme la manière dont les questions managériales sont posées, discutées et traitées collectivement.

Utiliser la méthode prospective

La méthode prospective adaptée au champ des BU constitue un autre outil particulièrement pertinent pour interroger les évolutions à moyen et long terme des organisations et des pratiques professionnelles. Elle offre un cadre méthodologique permettant de dépasser une gestion exclusivement réactive des situations, en interrogeant une question stratégique par l'anticipation de plusieurs scénarios possibles. Selon Fleur Bouillanne, la prospective stratégique en bibliothèque permettrait d'« acquérir les moyens d'explorer leur identité et leur avenir afin de définir des orientations stratégiques adaptées à un contexte qui les met sous tension »²⁸⁶.

Afin d'illustrer concrètement l'apport de la méthode prospective à la réflexion managériale, une description étape par étape de la méthode et un exemple de démarche appliquée sont proposés en annexe²⁸⁷. Cet exemple vise à montrer comment la méthode peut être mobilisée, depuis la formulation de la question stratégique jusqu'à l'élaboration d'orientations possibles. Il constitue une illustration méthodologique destinée à éclairer les potentialités de la prospective comme outil d'aide à la décision en matière d'accompagnement des encadrants.

L'intérêt de la méthode prospective comme de la co-construction réside avant tout dans leur capacité à associer les encadrants à l'analyse de leurs pratiques, de leurs contraintes et de leurs marges de manœuvre, tout en leur offrant un espace pour se projeter dans l'évolution de leur fonction. En favorisant l'expression des expériences, la confrontation des points de vue et l'échange, elles contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance à un collectif managérial et à construire ensemble des pistes d'évolution adaptées aux transformations du SCD.

²⁸⁵ Stéphane PONCET-MIQUEL, Entretien le 12/11/2025.

²⁸⁶ Fleur BOUILLANNE, 2019. *Choisir son avenir. La méthode prospective au service d'une stratégie de long terme en contexte incertain*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib, p.46.

²⁸⁷ Voir la méthode prospective expliquée étape par étape et un exemple fictif en annexe.

VERS UNE CULTURE MANAGERIALE ?

Cette dernière partie propose un changement de focale : il ne s'agit plus seulement d'identifier des leviers d'amélioration à l'échelle de l'organisation, mais bien de questionner les pratiques professionnelles des encadrants en BU dans une perspective plus transversale²⁸⁸.

Un équilibre entre particularités locales et singularités du métier de bibliothécaire

La question d'une culture managériale en BU ne peut être abordée sans prendre en compte la diversité des contextes dans lesquels s'exercent les fonctions d'encadrement. Entre l'influence de l'environnement local, les spécificités de la tutelle universitaire et les caractéristiques du métier de bibliothécaire, les pratiques managériales se construisent à la croisée de plusieurs logiques.

Peut-on parler de culture managériale ?

Avant d'interroger l'existence d'une culture managériale en BU, il convient de s'arrêter sur la notion même de culture dans les sciences de gestion, théorisée dans les années 1980. Deux définitions se sont dégagées et peuvent encore aujourd'hui être mobilisées²⁸⁹ : pour Meryl Reis Louis, la culture organisationnelle correspond à un ensemble de schémas de compréhension et de significations partagés, qui distinguent un groupe des autres et qui sont transmis aux nouveaux membres²⁹⁰. Le sociologue Edgar Schein, quant à lui, approfondit cette perspective en définissant la culture comme une structure de postulats fondamentaux élaborés par un groupe au fil de son apprentissage face aux problèmes rencontrés²⁹¹. Si les deux approches mettent l'accent sur des notions différentes – transmission pour le premier, adaptation pour le second – elles définissent la culture organisationnelle comme une structure ou un ensemble partagé par les membres d'une organisation. Les travaux mobilisés par Marielle de Miribel et destinés aux bibliothèques montrent que la culture organisationnelle peut être appréhendée sous des angles complémentaires : ensemble de règles et de pratiques, systèmes de croyance partagés ou encore processus évolutif²⁹². Ces approches convergent pour définir la culture organisationnelle comme un ensemble articulé de pratiques, de valeurs et de représentations partagées, inscrit dans un contexte donné et susceptible d'évoluer dans le temps.

²⁸⁸ Pour plus de détails et des conseils opérationnels, voir l'annexe *Synthèse opérationnelle des préconisations*, tableau « Pour une réflexion nationale ».

²⁸⁹ Les deux références présentées ci-dessous ont été citées par Sabine POHL et Adalgisa BATTISTELLI, 2019. « Culture organisationnelle ». In : Gérard VALLÉRY, et al. *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris : Dunod, p.142-146.

²⁹⁰ Meryl Reis LOUIS, 1980. « Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings ». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25, p. 227-251.

²⁹¹ Edgar SCHEIN, 1986. *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*. San Francisco : Jossey Bass.

²⁹² Marielle DE MIRIBEL, 2016. « Questions de culture ». In : *Op.cit.*, p.333-350. L'auteur expose trois théories différentes de la culture d'une organisation. Pour Eric Berne, elle renvoie à un ensemble de règles implicites, de pratiques professionnelles et de marges de liberté qui structurent les comportements et participent à la construction d'une identité commune. Rosa Krausz insiste quant à elle sur le rôle des systèmes de croyances partagés, souvent inconscients, qui orientent les représentations du travail, du temps, des relations humaines ou de l'argent. Enfin, la théorie de la spirale dynamique développée par Don Beck envisage la culture comme un processus évolutif, marqué par des stades successifs de développement et des systèmes de valeurs différenciés.

Dans le champ des bibliothèques, l'acceptation d'une culture managériale apparaît comme relativement récente. Parler de culture managériale implique par d'abord de reconnaître que le management ne peut être envisagé indépendamment du système dans lequel il s'exerce. Bertrand Calenge considère ainsi le management indissociable d'un contexte organisationnel, réglementaire et politique donné, particulièrement dans le secteur public. Le manager doit y composer avec des cadres normatifs, des objectifs institutionnels et des attentes parfois contradictoires. En ce sens, « le manager n'existe pas en dehors d'un contexte professionnel »²⁹³. Plusieurs professionnels interrogés soulignent que cette culture s'est développée progressivement dans les BU, parfois en tension avec une identité professionnelle historiquement centrée sur l'expertise scientifique et technique. Ainsi, Pierre-Yves Cachard évoque l'émergence d'une culture managériale issue des réflexions du secteur public des trente dernières années, fondée non sur une logique de rentabilité, mais sur une culture de l'efficacité²⁹⁴. De son côté, Christine Okret-Manville rappelle qu'une forme de réticence à l'égard du management a longtemps prévalu dans les bibliothèques, avant qu'une prise de conscience managériale ne commence réellement à s'affirmer autour du milieu des années 2010²⁹⁵.

Dans le cadre de ce travail, la culture managériale est entendue comme un ensemble articulé de pratiques communes – outils partagés, méthodes, réflexes professionnels – et de valeurs communes, telles qu'une vision du rôle de l'encadrant, des références partagées et une identité professionnelle collective. Cette définition volontairement large permet d'interroger l'existence d'éléments transversaux au métier.

L'influence de l'environnement local et de la tutelle universitaire

La question de l'existence d'une culture managériale propre aux BU ne fait toutefois pas consensus. Certains acteurs relativisent fortement le poids du contexte spécifique des BU, en soulignant que les problématiques rencontrées par les encadrants relèvent plus largement du management dans les organisations publiques, voire du monde du travail en général. Fabien Lafont rappelle ainsi le risque d'un regard trop autocentré de la profession :

Il y a un réflexe des bibliothécaires qui s'imaginent toujours être dans un microcosme tellement différent des autres. Mais que ça soit dans les bibliothèques ou ailleurs, les problèmes sont les mêmes²⁹⁶.

Il souligne à ce titre l'intérêt de faire participer les encadrants aux formations proposées par l'université, qui permettent déjà une première ouverture vers d'autres services et favorisent la prise de conscience de problématiques partagées.

L'influence de l'environnement institutionnel, et notamment de la tutelle universitaire et des dynamiques territoriales est en revanche régulièrement soulignée. Pour plusieurs établissements interrogés, la culture managériale est fortement marquée par les disparités locales : attractivité d'un territoire, turn-over ou encore priorités stratégiques de l'université. Si des réflexions nationales existent

²⁹³ Bertrand CALENGE, 2014. « Formation au management des équipes : une problématique complexe ». In : *Op. cit.*

²⁹⁴ Pierre-Yves CACHARD, Entretien le 15/09/2025.

²⁹⁵ Christine OKRET-MANVILLE, Entretien le 28/10/2025.

²⁹⁶ Fabien LAFONT, Entretien le 22/09/2025.

ou peuvent se développer, le vrai enjeu reste l'adaptation à un environnement spécifique.

Ces deux positions se complètent : certaines problématiques managériales apparaissent en effet largement communes à l'ensemble de l'enseignement supérieur, voire à la fonction publique ou au monde du travail dans son ensemble. D'autres relèvent clairement de configurations locales, liées à l'histoire d'un établissement, à ses contraintes organisationnelles ou à ses ressources humaines. Enfin, certaines questions peuvent être appréhendées comme des spécificités liées à l'organisation des SCD, à la nature de leurs missions et à la diversité de leurs personnels. Dans le cadre de ce mémoire, il semble ainsi pertinent d'interroger ce dernier niveau d'analyse, dans la mesure où il participe à la réflexion métier autour d'une culture managériale.

Les opportunités d'une réflexion propre aux BU

Interroger la question managériale à l'échelle des BU présente tout d'abord un intérêt stratégique pour les établissements eux-mêmes. Fabien Lafont insiste ainsi sur l'importance de présenter un positionnement lisible auprès des tutelles ministérielles, afin d'avoir des arguments pour défendre le métier²⁹⁷. Dans le même esprit, Isabelle Eleuche rappelle que travailler une culture partagée permet d'affirmer et de défendre l'identité et les compétences des bibliothèques au sein de l'université²⁹⁸. Anne-Christine Collet souligne enfin que dans un environnement universitaire marqué par l'hybridation des profils, le poste de directeur de SCD reste jusque-là occupé par la filière bibliothèque, ce qui témoigne de la persistance d'une identité professionnelle spécifique²⁹⁹.

Au-delà de ces enjeux de reconnaissance institutionnelle, plusieurs entretiens mettent en avant des spécificités de l'encadrement en BU, fortement orientées par le sens et l'importance donnée au service public. Odile Nguyen et Marie-Madeleine Saby insistent sur l'intégration forte de valeurs liées au service public et à la prise en compte des besoins des usagers, qui orientent les pratiques managériales vers une attention particulière aux relations humaines et à l'adaptation aux publics³⁰⁰. Pour Carole Letrouit, le SCD se distingue dans l'environnement universitaire par une écoute vigilante des étudiants et des chercheurs, ce qui induit un certain type de management, étroitement lié au projet de service³⁰¹. Isabelle Bontemps évoque enfin l'existence d'un socle de valeurs communes, notamment le service public, qui constitue un point d'ancrage fort pour les encadrants et guide les pratiques managériales³⁰².

Dans de nombreux entretiens, la formation initiale des encadrants, à l'Enssib mais aussi à Médiadix, est mentionnée dans la construction de ce socle commun. Elle est souvent perçue comme le terreau d'une socialisation professionnelle partagée. Sandrine Lagore et Christelle Di Pietro évoquent l'émergence d'un effet « promotions », marqué par des liens durables entre les cohortes et un soutien

²⁹⁷ Fabien LAFONT, Entretien le 22/09/2025.

²⁹⁸ Isabelle ELEUCHE, Entretien le 8/10/2025.

²⁹⁹ Anne-Christine COLLET, Entretien le 7/10/2025.

³⁰⁰ Odile NGUYEN et Marie-Madeleine SABY, Entretien le 30/09/2025.

³⁰¹ Carole LETROUIT, Entretien le 20/10/2025.

³⁰² Isabelle BONTEMPS, Entretien le 8/10/2025.

intergénérationnel³⁰³. Nathalie Clot voit enfin dans l'enseignement du management en formation initiale une opportunité de faire évoluer les pratiques et d'inscrire ces valeurs dans une réflexion collective sur le métier³⁰⁴.

Ces éléments suggèrent que, sans constituer un modèle homogène ou figé, la réflexion managériale propre aux BU offre des opportunités réelles pour penser des pratiques partagées, ancrées dans des valeurs communes et nourries par des espaces de formation et de socialisation professionnelle.

Un socle commun : la formation initiale des encadrants

Qu'elle soit dispensée à l'Enssib ou à Médiadix, la formation initiale constitue un espace privilégié d'échanges, de réflexion, et de transmission de références et de cadres de pensée partagés, appelés à structurer durablement les pratiques managériales.

Penser la formation initiale des encadrants en dehors des catégories

La question de la formation initiale des encadrants en BU se pose aujourd'hui largement à travers les catégories statutaires : Bibas, bibliothécaires et conservateurs suivent des parcours distincts, portés par des établissements de formation différents. Si cette organisation répond à des logiques et des obligations administratives, elle interroge néanmoins la construction d'un socle commun en matière de management, dans un contexte où les encadrants sont appelés à travailler ensemble et, pour certains, à évoluer d'une catégorie à l'autre.

Plusieurs acteurs interrogés soulignent ainsi l'intérêt qu'il y aurait à mieux articuler les formations initiales dispensées à l'Enssib et à Médiadix. Catherine Auzoux évoque la pertinence de créer des passerelles ou des espaces de dialogue entre les dispositifs, par un meilleur travail en réseau entre les responsables de formation. Elle met toutefois en garde contre une institutionnalisation excessive qui risquerait de produire une formation trop déconnectée des réalités vécues par les lauréats³⁰⁵. Une vision partagée par Sandrine Lagore, qui reconnaît théoriquement l'intérêt d'une réflexion commune, mais insiste sur le fait que les dispositifs les plus efficaces sont ceux qui partent du terrain et des contextes d'exercice réels des encadrants³⁰⁶. La solution reviendrait à trouver un équilibre entre coordination globale des promotions, et adaptation aux spécificités des statuts et des futurs postes occupés par les élèves.

Au-delà du périmètre strict des bibliothèques, la formation initiale des conservateurs s'inscrit également dans une dynamique plus large d'ouverture vers la haute fonction publique. Le tronc commun de l'INSP constitue à ce titre un premier pas vers un partage de références et de valeurs managériales avec d'autres corps de catégorie A+. Christelle Di Pietro souligne que ce dispositif permet précisément de créer des points de convergence, sans effacer les spécificités

³⁰³ Sandrine LAGORE, Entretien le 28/08/2025 et Christelle DI PIETRO, Entretien le 25/09/2025.

³⁰⁴ Nathalie CLOT, Entretien le 24/09/2025.

³⁰⁵ Catherine AUZOUX, Entretien le 27/08/2025.

³⁰⁶ Sandrine LAGORE, Entretien le 28/08/2025.

professionnelles, en favorisant une culture managériale transversale à l'échelle de l'État³⁰⁷.

Ces éléments invitent ainsi à penser la formation initiale des encadrants non comme une juxtaposition de dispositifs cloisonnés, mais comme un ensemble pouvant gagner en cohérence par le dialogue, la circulation des pratiques et la construction progressive de références communes. Sans nier les contraintes structurelles liées aux durées et aux finalités des formations, une telle approche apparaît comme une piste pertinente pour renforcer un socle managérial partagé.

Continuer à ouvrir la formation initiale aux réalités du terrain et aux attentes de la profession

L'articulation entre formation initiale et situations de travail réelles constitue un enjeu central dans la construction des compétences managériales. L'Anact observe ainsi que la formation initiale tend à privilégier le développement des *soft skills* sans toujours fournir un outillage suffisant pour analyser et comprendre les situations de travail collectives. Elle note cependant l'émergence d'initiatives pédagogiques intégrant davantage l'analyse du travail, notamment à travers des études de cas réels, des enquêtes de terrain, des dispositifs réflexifs adossés aux stages ou à l'alternance, ou encore des démarches visant à penser l'innovation managériale au sein des cursus³⁰⁸. Ces constats trouvent un écho dans le champ des BU. Le rapport de l'ADBU et les conclusions des ateliers consacrés à la formation initiale et continue mettent en évidence un besoin partagé d'approfondir les contenus managériaux et d'y intégrer davantage d'éléments issus de la réalité du management contemporain³⁰⁹.

Certaines de ces préconisations ont d'ores et déjà été intégrées dans les formations, en particulier à l'Enssib. La gestion de projet y occupe une place centrale en tant que dispositif pédagogique de mise en situation. Christelle Di Pietro souligne que cet enseignement permet aux élèves de se confronter à des contraintes proches de celles rencontrées dans l'exercice réel des fonctions d'encadrement : fédérer une équipe, répondre à une commande, respecter des délais et un budget³¹⁰. Les stages représentent également, selon leur contenu et leur encadrement, des espaces privilégiés de réflexion managériale, permettant de confronter les enseignements théoriques aux réalités du terrain.

L'immersion dans des situations de travail concrètes se complète aussi par une ouverture aux attentes de la profession. Pour cela, l'Enssib a renforcé ces liens avec le monde professionnel à travers plusieurs dispositifs, comme les conseils professionnels de la formation FIBE et DCB, instances consultatives qui se réunissent annuellement et associent responsables d'UE, élèves et représentants de la profession. Plus largement, les professionnels sont impliqués dans la gouvernance des formations, au sein des conseils scientifique et d'administration, des

³⁰⁷ Christelle DI PIETRO, Entretien le 25/09/2025.

³⁰⁸ Anact, 2017, *Op. cit.*

³⁰⁹ ADBU, 2023. *Op. cit.*, p.17. Parmi les axes prioritaires ressort notamment « l'approfondissement des contenus sur les thématiques managériales et l'insertion de davantage d'éléments issus de la réalité du management actuel : gestion de crise et de conflits, recrutement, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ».

³¹⁰ Christelle DI PIETRO, Entretien le 25/09/2025.

commissions de travail ou encore des jurys de fin de diplôme³¹¹. Nathalie Clot rappelle que pour construire l'UE management des conservateurs, elle s'est appuyée sur des entretiens menés avec des directeurs d'établissement afin d'identifier leurs attentes vis-à-vis des futurs cadres³¹². Cette démarche illustre l'intérêt d'un dialogue direct avec les employeurs pour ajuster les contenus de formation aux besoins du métier.

Malgré une adaptation pédagogique continue menée de l'Enssib, nous nous permettons de formuler quelques préconisations. Il apparaît tout d'abord pertinent de poursuivre et d'approfondir le dialogue avec le monde professionnel et ses attentes, en encourageant notamment l'intervention de directeurs d'établissement dans les formations, que ce soit sous forme d'interventions à distance, de retours d'expérience filmés, de témoignages écrits ou d'études de cas construites à partir de situations réelles.

Par ailleurs, une démarche plus proactive que celle des seuls conseils professionnels de FIBE et de DCB pourrait être envisagée, en sollicitant régulièrement les établissements sur les compétences attendues de leurs encadrants et sur l'évolution de leurs besoins. À une échelle plus large, l'organisation d'une réflexion nationale sur les valeurs portées par les managers et sur les représentations à transmettre dans la formation initiale pourrait également contribuer à renforcer la cohérence du socle commun.

Enfin, une meilleure prise en compte de la diversité des parcours des élèves apparaît nécessaire. La coexistence, au sein des formations, de profils très différents – externes sans expérience d'encadrement, internes ou « faux externes » disposant déjà d'une pratique managériale – invite à encourager les échanges de retours d'expérience et à adapter les dispositifs pédagogiques afin de répondre à ces besoins différenciés. Une telle approche permettrait de renforcer l'ancrage de la formation initiale dans les réalités du terrain, tout en valorisant la richesse des parcours professionnels.

Envisager une formation initiale « continuée »³¹³

La réflexion sur la formation initiale des encadrants invite enfin à dépasser une conception strictement bornée à la durée de la scolarité. Plusieurs travaux, dont ceux de l'Anact, recommandent d'envisager la formation initiale comme un processus qui se prolonge lors des premières expériences professionnelles, à travers des dispositifs tels que le tutorat, des parcours dédiés aux nouveaux arrivants ou encore le coaching³¹⁴.

Cette approche se concrétise notamment à travers le dispositif de mentorat mis en place par l'Enssib à destination des bibliothécaires et des conservateurs. Ce dispositif permet aux élèves d'échanger, durant leurs premiers mois de prise de poste, avec un pair expérimenté issu d'un autre établissement. Le mentorat a été instauré à partir de 2020 en réponse à un besoin clairement identifié : celui d'un

³¹¹ Thomas CHAIMBAULT-PETITJEAN, 2017. « L'Enssib : former à des métiers en évolution ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. N° 13, p. 50-53.

³¹² Nathalie CLOT, Entretien le 24/09/2025.

³¹³ Expression empruntée à l'Anact, 2017. *Op. cit.*, qui se distingue de la formation continue, en ce qu'elle concerne prolonge directement la formation initiale au moment de l'entrée dans le métier, tandis que la formation continue intervient tout au long de la carrière pour actualiser ou développer les compétences.

³¹⁴ *Ibid.*

accompagnement neutre, fondé sur l'expérience, permettant aux jeunes sortants d'école de prendre du recul sur leurs pratiques³¹⁵.

D'autres dispositifs existants dans la haute fonction publique peuvent également être inspirants. À l'INET, des retours de promotion sont organisés à différents moments de la carrière, notamment un, trois puis dix ans après la sortie de l'école, sous la forme d'une journée associant formations courtes et ateliers. Selon Carole Belletti, responsable des promotions d'élèves conservateurs territoriaux, les retours sont globalement positifs, même si l'adhésion tend à diminuer à mesure que la formation initiale s'éloigne³¹⁶.

Plusieurs pistes peuvent être envisagées pour renforcer une logique de formation initiale continuée. Un premier levier consisterait à organiser, tout au long de la scolarité, un suivi plus structuré des élèves, en les accompagnant dans la construction et l'articulation de leur projet professionnel, notamment sur la dimension managériale. Des espaces d'écoute, de réflexion et éventuellement de bilan de compétences centrés sur les compétences managériales pourraient permettre aux futurs encadrants de mieux identifier leurs acquis, leurs besoins et leurs axes de développement. Les dispositifs mis en place à l'INET offrent à ce titre des sources d'inspiration, notamment à travers le conseil de professionnalisation, instance de professionnels chargés de suivre les élèves et de les accompagner dans leur parcours, ou encore l'AD3P, dispositif optionnel d'accompagnement à la dimension personnelle du projet professionnel animé par des psychologues du travail³¹⁷.

Enfin, la poursuite et le développement du mentorat, ainsi que de tout dispositif favorisant un suivi dans les premiers temps de la prise de poste, apparaissent comme des leviers particulièrement pertinents pour inscrire la formation des encadrants dans une temporalité plus longue, mieux ajustée aux réalités du métier.

Recommandations pour une réflexion métier

Cette dernière partie propose de formuler des recommandations visant à nourrir une réflexion collective au sein du champ des BU, en dépassant les contextes locaux. Il ne s'agit pas de prescrire un modèle managérial unique, mais d'identifier des pistes permettant de renforcer les cadres de référence, les espaces d'échanges et les dynamiques collectives.

Réinterroger les référentiels métier

Les référentiels métier, initialement conçus comme des instruments de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), visent également à accompagner la formation des agents, à faciliter la mobilité professionnelle et à valoriser les métiers³¹⁸.

Toutefois, plusieurs travaux et témoignages relèvent que les référentiels existants peinent à rendre compte de la réalité des fonctions managériales. Nathalie Marcerou-Ramel remarque ainsi que « les cadres apparaissent de plus en plus, et simultanément, comme des chefs de service et des chargés de projet », deux rôles

³¹⁵ Christelle DI PIETRO, Entretien le 25/09/2025.

³¹⁶ Carole BELLETTI, Entretien le 28/08/2025.

³¹⁷ Carole BELLETTI, Entretien le 28/08/2025.

³¹⁸ Noemie ROSEMBERG, 2019, *Op. cit.*

mobilisant des compétences managériales distinctes, notamment en matière d'encadrement d'équipe³¹⁹. Cette superposition des responsabilités, fréquente en BU, est encore insuffisamment traduite dans les référentiels actuels, qui tendent à privilégier une lecture majoritairement hiérarchique des postes. Ce décalage est également relevé par Nelly Sciardis, qui insiste sur la nécessité d'intégrer des profils moins centrés sur l'encadrement hiérarchique strict, comme les fonctions d'expertise ou le travail en réseau, aujourd'hui omniprésents dans les organisations³²⁰. Revoir les référentiels accorderait aux fonctions managériales une visibilité et une reconnaissance à la hauteur des responsabilités réellement exercées.

Plutôt que de se limiter à une réécriture des emplois-types, Noemie Rosemberg propose de recourir à des cartographies de compétences, entendues comme une « démarche de représentation d'un phénomène et de ses composantes », permettant de mieux saisir la diversité des situations professionnelles sans les figer dans des catégories trop rigides³²¹. Cette approche offre une lecture plus dynamique et plus transversale des compétences mobilisées, en particulier dans les fonctions d'encadrement.

Une telle démarche pourrait constituer un point d'appui pour réfléchir à une culture managériale en partant des compétences attendues des encadrants. Marie-Madeleine Saby souligne ainsi l'intérêt de s'interroger en amont sur les compétences spécifiques requises pour manager en BU : capacité à dialoguer avec l'université et sa gouvernance, aptitude à développer des services dans des contextes économiques contraints, ou encore maîtrise du travail en réseau³²². En ce sens, réinterroger les référentiels métier relève d'une réflexion collective sur les contours du métier d'encadrant et sur les valeurs et pratiques qu'il convient de reconnaître et de transmettre.

Dans cette optique, les référentiels métier pourraient être envisagés comme des supports de dialogue et de réflexion collective. Par ailleurs, ils pourraient être mobilisés comme des outils d'orientation et d'accompagnement des parcours professionnels, adossés à des outils comme les bilans de compétences. En rendant plus lisibles les attendus du métier, ils constitueraient un appui pour la formation initiale et continue, mais aussi pour les dispositifs de mentorat ou de tutorat. Ainsi repensés, les référentiels métier participeraient à structurer une réflexion partagée sur le management en BU.

Développer un parcours de formation continue

La formation continue se situe à l'intersection de logiques parfois concurrentes : d'un côté, elle relève largement des politiques locales des universités, ajustées aux contextes spécifiques des établissements, de l'autre, elle constitue un dispositif essentiel de structuration d'une culture managériale propre aux BU, qui gagnerait à être pensée et portée par les acteurs du métier. Trois axes d'action nous aideront à structurer cette partie : repositionner les différents niveaux d'acteurs afin d'améliorer la lisibilité du système, renforcer l'adéquation entre les besoins de

³¹⁹ Nathalie MARCEROU-RAMEL, 2015, « Nouvelles compétences et organisation des bibliothèques ». In : François CAVALIER et Martine POULAIN (dir), *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*, p. 233-246.

³²⁰ Nelly SCIARDIS, Entretien le 24/10/2025.

³²¹ Noemie ROSEMBERG, 2019, *Op. cit.*, p.76.

³²² Marie-Madeleine SABY, Entretien le 30/09/2025.

formation et l'offre existante, et optimiser l'efficacité du dispositif en le professionnalisant³²³.

Concernant la lisibilité et la coordination de l'offre de formation, plusieurs acteurs soulignent la difficulté, pour les encadrants, d'identifier les formations réellement adaptées aux problématiques managériales des BU. Anne Boraud observe ainsi que les CRFCB proposent encore peu de formations explicitement orientées vers le management, même si elles sont de plus en plus présentes, notamment à destination des personnes qui encadrent sans être catégories A : nouveaux encadrants (catégories B et C), des cadres intermédiaires (catégories A, B, C), chefs de projets ou chargés de missions³²⁴. Dans le même temps, le sujet est souvent pris en charge par les universités, tandis que les SCD peinent parfois à formuler des demandes spécifiques portant sur la posture managériale appliquée à leur environnement professionnel. Cette dispersion des acteurs contribue à une offre peu lisible et insuffisamment coordonnée.

L'adéquation entre les contenus proposés et les besoins émergents constitue le second enjeu majeur. L'Anact souligne que les formations au management restent souvent marquées par des approches comportementalistes et psychologisantes, centrées sur la relation individuelle entre le manager et le collaborateur. Ces dimensions demeurent insuffisantes voire inutiles lorsqu'elles ne s'accompagnent pas d'une analyse approfondie de l'activité réelle des managers³²⁵. Par ailleurs, les entretiens mettent en évidence de nouveaux besoins, liés notamment à l'accompagnement de situations complexes : prise en compte des agents en situation de handicap ou présentant des troubles psychiques, encadrement de profils neuroatypiques, gestion de la diversité générationnelle. D'autres thématiques sont attendues, concernant le management de projet, la conduite du changement ou l'élaboration de projets de service. Fabien Lafont souligne par ailleurs l'intérêt marqué des encadrants pour les formations consacrées aux caractéristiques du management intermédiaire³²⁶. Enfin, certains établissements s'interrogent sur la mise en place de dispositifs plus individualisés, tels que des tests de positionnement ou des accompagnements *ad hoc*, même si ces démarches restent lourdes et coûteuses à organiser. Toutes ces différentes pistes témoignent surtout du besoin d'envisager, dans une approche prospective, les nouvelles compétences et les futurs besoins des encadrants afin de constituer une offre adaptée.

Enfin, il est nécessaire de professionnaliser les dispositifs de formation en les formalisant et en les mutualisant. Pour ce faire, il peut être intéressant d'envisager la structuration d'un véritable parcours de formation continue dédié au management en BU. À l'image de la certification « bibliothécaire-formateur »³²⁷, un dispositif de certification ou de parcours commun pourrait contribuer à renforcer la reconnaissance des compétences managériales, s'il s'accompagne du développement d'une posture réflexive, de supports et d'interlocuteurs compétents, et d'espaces

³²³ Brigitte RENOUF et Jean-Emile TOSELLO-BANCAL, 2002. *Op. cit.*

³²⁴ Anne BORAUD, Entretien le 25/08/2025.

³²⁵ Anact, 2017, *Op. cit.*

³²⁶ Fabien LAFONT, Entretien le 22/09/2025. Un constat partagé par plusieurs autres acteurs, comme Pierre-Yves Cachard ou Jocelyne Deschaux.

³²⁷ Voir : <https://bibliothecaire-formateur.fr/>

d'échanges entre pairs³²⁸. Une telle approche permettrait de penser le développement des compétences managériales comme un processus progressif et accompagné, en cohérence avec l'évolution des métiers et des organisations.

Elargir le rôle des réseaux de professionnels

En complément des dispositifs institutionnels de formation, les réseaux professionnels constituent des espaces essentiels de structuration des pratiques managériales et de circulation des expériences. Ils peuvent prendre une forme variée : l'Anact évoque ainsi le rôle des associations d'anciens élèves³²⁹, les réseaux d'*alumni*, mais aussi les associations professionnelles et syndicales, dans le suivi des primo-encadrants et dans l'accompagnement des trajectoires professionnelles³³⁰. Ces réseaux peuvent notamment contribuer à prolonger la formation initiale et à favoriser des formes de mentorat informel.

Les associations professionnelles jouent déjà un rôle important dans la construction d'une culture managériale partagée. Benjamin Gilles souligne ainsi que le fonctionnement associatif de l'ADBU favorise les rencontres, les échanges d'expériences et les retours de pratiques, notamment à l'occasion des commissions et des journées d'étude. Ces espaces sont perçus comme des temps privilégiés de partage, où les questions de management peuvent être abordées librement, hors de tout cadre hiérarchique ou évaluatif. L'association peut également se positionner comme interlocuteur auprès du ministère, en portant des revendications collectives ou en contribuant à présenter le rôle et la posture des managers en BU. En tant qu'association de pairs, l'ADBU ne peut toutefois se substituer aux institutions pour édicter des normes ou des « bonnes pratiques »³³¹.

Ce constat conduit à interroger les formes que pourraient prendre de nouveaux espaces d'échange, complémentaires aux dispositifs existants. Plusieurs acteurs identifient un manque en matière de structures d'échanges de pratiques externes, susceptibles de fonctionner à une échelle plus large que celle des établissements. Claire Nguyen met ainsi en avant l'intérêt de créer des lieux d'échange transversaux entre cadres, permettant de sortir du périmètre strict de la bibliothèque, de tisser des liens de confiance durables et de développer des formes de mentorat entre responsables³³².

Les associations professionnelles pourraient jouer un rôle de facilitateur, en créant des cadres légers et souples pour des échanges d'expériences et des retours de pratiques : groupes de discussion thématiques, cercles de pairs entre encadrants, rencontres régulières centrées sur des situations managériales concrètes, ou encore dispositifs de mentorat horizontal entre responsables de services ou de SCD. L'enjeu serait avant tout de proposer des espaces où les difficultés peuvent être partagées et mises en perspective collectivement.

³²⁸ Plusieurs acteurs plaident en ce sens pour une inscription de la formation managériale dans les obligations de service : Nathalie CLOT, Entretien le 24/09/2025, évoque la nécessité de dégager du temps dédié, tout au long de la carrière, pour réinterroger la pratique managériale et se former à de nouvelles compétences.

³²⁹ Citons en ce sens la création de l'ANCEB (Association des nouvelles et nouveaux conservateur·ices d'État des bibliothèques) en 2023, accessible conservateurs sortis de l'Enssib il y a moins de 5 ans. Voir : <https://anceb.hypotheses.org/a-propos>

³³⁰ Anact, 2017. *Op. cit.*

³³¹ Benjamin GILLES, Entretien le 29/08/2025.

³³² Claire NGUYEN, Entretien le 28/10/2025.

Par ailleurs, ces réseaux pourraient contribuer plus directement à la réflexion métier en jouant un rôle d'interface entre le terrain, la formation et les instances institutionnelles. En recueillant et en formalisant des retours d'expérience, des besoins émergents ou des problématiques récurrentes liées au management, ils pourraient alimenter les travaux sur les référentiels métier, la formation initiale et la formation continue. À cette échelle, ils seraient en mesure de porter une parole collective et représentative sur les évolutions du métier d'encadrant en BU. En favorisant la circulation des pratiques, la mise en débat des valeurs et la reconnaissance des enjeux managériaux, ils participeraient ainsi pleinement à la construction progressive d'une culture managériale partagée au sein de la profession.

CONCLUSION

Ce mémoire est parti d'un constat : les encadrants en BU occupent une position décisive dans le fonctionnement des SCD, et pourtant leur accompagnement reste peu formalisé et très dépendant des contextes locaux. Chargés de faire le lien entre les orientations stratégiques et les réalités opérationnelles, d'animer des équipes traversées par des tensions croissantes et de porter des transformations importantes, ils assument des responsabilités complexes dans un cadre institutionnel qui les prépare inégalement à cette fonction. La problématique posée en introduction – comment dépasser une approche centrée sur l'individu et les dispositifs d'accompagnement pour penser l'encadrement dans une perspective organisationnelle ? – a guidé l'ensemble de la démarche.

Dans la première partie, l'analyse des textes réglementaires, des évolutions et des orientations nationales portées notamment par la DGAFP a mis en évidence une tension structurelle : si la fonction publique a progressivement reconnu l'encadrement comme une compétence à part entière, son soutien a été délégué aux corps de métier. Dans les BU, prises entre des spécificités métier et leur tutelle universitaire, l'encadrement y est pensé de manière dispersée, au gré des initiatives locales. L'état des lieux des dispositifs existants – formations, espaces d'échange, interventions et bilans – a révélé une offre importante mais hétérogène, et parfois peu articulée à une réflexion plus globale sur les modalités d'encadrement.

La deuxième partie, fondée sur le croisement des 274 réponses au questionnaire en ligne et des 11 entretiens qualitatifs menés auprès d'encadrants en exercice, a permis de déplacer le regard : ce n'est pas l'existence des dispositifs qui détermine le sentiment d'être accompagné, mais leur inscription dans une organisation qui reconnaît les fonctions et les besoins des encadrants. Les résultats montrent la nécessité d'avoir des échanges réguliers et formalisés avec la hiérarchie, de pouvoir identifier des pairs avec qui parler librement des difficultés managériales, et de développer un sentiment d'appartenance à un collectif d'encadrants.

La troisième partie a tiré les conséquences de ces constats pour formuler des préconisations à trois niveaux. Au niveau individuel, l'accompagnement gagne à être pensé comme un parcours progressif intégrant reconnaissance de la fonction, intégration à la chaîne d'encadrement, et orientation vers des dispositifs adaptés aux besoins identifiés. Au niveau collectif, la construction d'une politique d'accompagnement suppose d'abord un diagnostic interne sur l'état réel de l'encadrement dans le SCD, avant de formaliser des pratiques communes et de favoriser un sentiment d'appartenance entre encadrants. Au niveau métier, enfin, ce mémoire plaide pour que la réflexion sur l'encadrement sorte du cadre des initiatives locales pour nourrir une dynamique collective portée par les réseaux professionnels, les instances de formation et une révision des référentiels de compétences.

La réponse à la problématique initiale peut ainsi être formulée clairement : dépasser une approche instrumentale de l'accompagnement des encadrants suppose de remettre l'organisation au centre. Lorsque l'accompagnement est réduit à une succession de dispositifs ponctuels, il court le risque de masquer les tensions structurelles – flou autour des responsabilités ou du périmètre, décalage entre injonctions stratégiques et moyens disponibles, absence de reconnaissance formelle de la fonction – et de faire peser des attentes toujours plus grandes sur l'individu. À l'inverse, lorsqu'il est pensé en articulant individuel et collectif, formel et informel,

ponctuel et continu, l'accompagnement devient un levier puissant de qualité managériale et de bien-être au travail.

Ce mémoire ouvre finalement des pistes qui n'ont pu être qu'esquissées. Une première voie de recherche concernerait les populations les plus invisibles dans les enquêtes sur l'encadrement : contractuels, magasiniers, encadrants fonctionnels sans responsabilité hiérarchique. Une seconde piste porterait sur une comparaison avec d'autres types d'établissements publics culturels ou d'enseignement supérieur, afin de mieux cerner ce qui relève de spécificités propres aux BU et ce qui s'inscrit dans des dynamiques communes au management public.

En définitive, ce mémoire aura cherché à montrer que la question de l'accompagnement des encadrants n'est pas une question de ressources humaines parmi d'autres. Elle est révélatrice de la manière dont une organisation pense son propre fonctionnement : la façon dont elle nomme et reconnaît les responsabilités d'encadrement, dont elle construit ou laisse se construire des collectifs professionnels, dont elle arbitre entre l'autonomie des individus et la cohérence des pratiques. Affirmer que l'encadrement n'est ni accessoire ni spontané, et qu'il relève d'un management public responsable, c'est affirmer que les BU ont tout à gagner à en faire un objet de réflexion explicite, soutenu et partagé.

SOURCES

SOURCES PROFESSIONNELLES

- *Entretiens avec des professionnels, acteurs de l'accompagnement au sein des SCD*

Joëlle MENANT et Eric HUSSON, Directrice et directeur adjoint, SCD de l'Université Bourgogne Europe, le 04/07/2025.

Maud PUAUD, Responsable de la formation continue, Bibliothèques et archives de l'Université d'Angers, le 04/07/2025.

Cécile SWIATEK CASSAFIERES, Directrice, SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10), le 09/07/2025.

Frédéric SABY et Florence ROCHE, Directeur et directrice adjointe, direction générale déléguée Bibliothèques et appui à la science ouverte de l'Université Grenoble-Alpes, le 11/07/2025.

Johann BERTI, Directeur, SCD de Aix-Marseille Université, le 16/07/2025.

Gaylord MOCHEL-SARSELLE, Responsable de la formation continue, SCD de Aix-Marseille Université, le 16/07/2025.

Yann MARCHAND, Directeur, SCD de l'Université de Nantes, le 16/07/2025.

Julien LOGRE, Responsable du pôle « Accompagnement du changement », direction générale déléguée aux bibliothèques et musées de l'Université Paris Cité, le 23/07/2025.

Marie-Laure PAGANELLI, Responsable de la formation continue, direction générale déléguée Bibliothèques et appui à la science ouverte de l'Université Grenoble-Alpes, le 23/07/2025.

Lucile PELLERIN, Responsable de la mission « Ressources humaines », SCD de l'Université de Lille, le 27/08/2025.

Alexandre BOUTET, Directeur, SCD de l'Université d'Evry-Val-d'Essonne, le 11/09/2025.

Nathalie CLOT, Directrice, Bibliothèques et archives de l'Université d'Angers, le 24/09/2025.

Anne-Christine COLLET, Responsable de la formation continue, SCD de l'Université Claude Bernard Lyon 1, le 07/10/2025.

Isabelle ELEUCHE et Isabelle BONTEMPS, Directrice et directrice adjointe, SCD de l'Université Claude Bernard Lyon 1, le 08/10/2025.

Virginie HUVELLE, Responsable de la formation continue, SCD de l'Université de Nantes, le 15/10/2025.

Nadine NOIROUX, Responsable de la formation continue, SCD de l'Université Polytechnique Hauts-de-France, le 24/10/2025.

Nelly SCIARDIS, Directrice, SCD de l'Université Polytechnique Hauts-de-France, le 24/10/2025.

Christine OKRET-MANVILLE et Claire NGUYEN, Directrice et directrice adjointe, SCD de l'Université Paris Dauphine – PSL, le 28/10/2025.

- ***Entretiens avec des professionnels, acteurs de l'accompagnement externes au SCD***

Anne BORAUD, Consultante formation et accompagnement au changement, le 25/08/2025.

Catherine AUZOUX, Ancienne responsable de la formation initiale des Bibas classe normale, Médiadix, le 27/08/2025.

Benjamin GILLES, Pilote de la commission Métiers et Compétences, ADBU, le 29/08/2025.

Sandrine LAGORE, Responsable de la formation initiale des Bibas classe normale, Médiadix, le 28/08/2025.

Carole BELLETTI, Responsable des promotions d'élèves conservateurs territoriaux, Inet, le 28/08/2025.

Philippe MARCEROU, Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, responsable du collège Bibliothèques à l'IGESR, le 02/09/2025.

Jocelyne DESCHAUX, Directrice de CRFCB, Médiad'Oc, le 04/09/2025.

Pierre-Yves CACHARD, Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, le 15/09/2025.

Fabien LAFONT, Directeur de CRFCB, Médial, le 22/09/2025.

Christelle DI PIETRO, Responsable de la formation initiale des bibliothécaires et conservateurs d'Etat, Enssib, le 25/09/2025.

Marie-Madeleine SABY et Odile NGUYEN, Directrice et directrice adjointe de CRFCB, Mediat, le 30/09/2025.

Carole LETROUIT, Inspectrice générale de l'éducation, du sport et de la recherche, le 20/10/2025.

Mathilde BARTHE, Déléguée générale Appui à la stratégie et accompagnement du changement, DGS de l'Université de Lorraine, le 04/11/2025.

Céline RIVIERE, Responsable de l'accompagnement professionnel des personnels et de l'École interne PSL, Université Paris Dauphine – PSL, le 06/11/2025.

Armelle DE BOISSE, Responsable de la formation continue, Enssib, le 07/11/2025.

Stéphane PONCET MIQUEL, Chargé de mission, Anact, le 12/11/2025.

Cécile TOURNU-SAMMARTINO, Chargée de mission Politique & Prospectives RH, Aix-Marseille Université, le 18/11/2025.

- ***Rapports professionnels consultés***

ADBU, 2023. *L'évolution des métiers et des compétences au sein des bibliothèques d'ESR*. Disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/71112-l-evolution-des-metiers-et-des-competences-au->

[sein-des-bibliotheques-d-enseignement-superieur-et-de-recherche-esr-rapport-final-de-l-etude-adbu.](#)

ALBERT Alex, , 2011. *Encadrer ou manager ? Comparaisons des profils et des conditions de travail des personnels encadrants de la Fonction publique d'État et du secteur privé à l'aide du dispositif COI*, Centre d'études de l'emploi. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/rapport/30274-encadrer-ou-manager-comparaisons-des-profils-et-des-conditions-de-trav>.

BALLEY Noëlle et CACHARD Pierre-Yves, 2025. *Concours externe, spécial et interne pour le recrutement de conservateurs stagiaires, élèves de l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques*. Rapport de jury.

CLAUD Joëlle et GROGNET Thierry, 2019. *Concours de recrutement de magasiniers principaux des bibliothèques de 2^e classe*. Rapport du jury.

COLINMAIRE Hervé et GRANDET Odile, 2025. *Concours de recrutement de bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale*. Rapport du jury.

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, 2011, *Référentiel interministériel de formation relatif aux fonctions managériales transverses du cadre intermédiaire*.

DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, 2024. *Schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État 2024-2027*. Disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/schema-directeur-de-la-politique-de-formation-professionnelle-tout-au-long-de-la-vie-des-agents-de-letat-2024-2027>.

LETROUIT Carole et AYMOUNIN David, 2025. *Concours de recrutement de bibliothécaires*. Rapport du jury.

WOLFF Loup, 2015. *Les Différents Visages de l'encadrement en Europe*, Rapport de recherche de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) et la CFE-CGC. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/rapport/35963-les-differents-visages-de-lencadrement-en-europe>.

- ***Pages web professionnelles consultées***

ADBU, 2024. *La fonction de « Directrice/Directeur de bibliothèque d'ESR » a son référentiel*. Disponible sur : <https://adbu.fr/actualites/la-fonction-de-directricedirecteur-de-bibliotheque-desr-a-son-referentiel>

ADCRFCB, ENSSIB et RÉSEAU URFIST. *Bibliothécaire-formateur*. Disponible sur : <https://bibliothecaire-formateur.fr/>

ANCEB. *À propos*. Disponible sur : <https://anceb.hypotheses.org/a-propos>

DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE. *Cadre d'intervention de la DITP*. Disponible sur : <https://www.modernisation.gouv.fr/accompagner-les-administrations/cadre-dintervention-de-la-ditp>

- FONCTION PUBLIQUE, 2026. *Le projet stratégique DGAFP 2030*. Disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-dgafp/le-projet-strategique-dgafp-2030>
- LIBER. *LIBER Leadership Programmes Working Group*. Disponible sur : <https://libereurope.eu/working-group/liber-leadership-programmes-working-group/>
- MINISTERE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS, *Système d'information pour l'animation de la formation interministérielle régionale*. Disponible sur : <https://www.safire.fonction-publique.gouv.fr/>
- MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE. *Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la recherche*. Disponible sur : <https://esgbu.esr.gouv.fr/>
- VIE PUBLIQUE, 2025. *Les catégories dans la fonction publique*. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/fiches/20256-existe-t-il-differentes-categories-de-fonctionnaires>

SOURCES JURIDIQUES

- ***Articles de codes***

Code général de la fonction publique, article L121-10.

Code général de la fonction publique, articles L421-1 à L421-8.

Code général de la fonction publique, articles L521-1 à L521-6.

- ***Décrets***

Décret n°88-646 du 6 mai 1988 relatif aux dispositions statutaires applicables au corps des magasiniers des bibliothèques.

Décret n°92-25 du 9 janvier 1992 relatif à l'organisation de l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

Décret n° 92-26 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des conservateurs des bibliothèques et du corps des conservateurs généraux des bibliothèques.

Décret n° 92-29 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des bibliothécaires.

Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat.

Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat.

Décret n° 2011-1140 du 21 septembre 2011 portant statut particulier du corps des bibliothécaires assistants spécialisés.

Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'Etat.

Décret n° 2022-1459 du 23 novembre 2022 modifiant le décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique.

- *Arrêtés*

Arrêté du 12 février 1992 fixant les modalités d'organisation des concours de recrutement des bibliothécaires.

Arrêté du 18 février 1992 fixant les modalités d'organisation du concours externe et du concours interne de recrutement des conservateurs stagiaires, élèves de l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

Arrêté du 22 juin 1992 fixant les modalités des concours de recrutement des bibliothécaires adjoints.

Arrêté du 6 septembre 1995 fixant les modalités d'organisation des concours de recrutement de magasiniers en chef.

Arrêté du 5 octobre 2007 fixant les modalités d'organisation du concours externe et du concours interne de recrutement des conservateurs stagiaires, élèves de l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

Arrêté du 23 juillet 2007 fixant les modalités d'organisation du concours externe et du concours interne de recrutement de magasiniers des bibliothèques principaux de 2e classe.

Arrêté du 11 juin 2010 fixant les modalités d'organisation du concours externe et du concours interne de recrutement des bibliothécaires.

Arrêté du 23 mai 2012 fixant les modalités d'organisation, le programme et la nature des épreuves des concours de recrutement dans le grade de bibliothécaire assistant spécialisé de classe normale.

Arrêté du 8 août 2013 fixant le contenu et les modalités d'organisation générale de la formation des bibliothécaires assistants spécialisés stagiaires de classe normale et de classe supérieure.

BIBLIOGRAPHIE

ENCADREMENT ET MANAGEMENT

- BENZERAFA-ALILAT Manuel et al., 2022. *Encyclopédie du management public*. Institut de la gestion publique et du développement économique. Disponible sur : <https://doi.org/10.4000/books.igpde.16261>.
- BOLTANSKI Luc, 1982. *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris : Editions de Minuit.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, 2017. *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique*. Disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/guide-de-lencadrante-et-de-lencadrant-dans-la-fonction-publique-edition-2017>.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, 2022 à 2024. *La boussole du manager*. Disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/publications-dgafp>.
- DUTOIR Juliette, 2022. *Être encadrant de catégorie B en bibliothèque universitaire : état des lieux et perspectives d'une position « entre-deux »*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.
- GADEA Charles, 2003. *Les cadres en France. Une énigme sociologique*. Paris : Belin.
- HECQUARD Françoise (dir.), 2014. *Manager une équipe en bibliothèque*. Paris : Editions du Cercle de la Librairie, Collection Bibliothèques, Éditions du Cercle de la Librairie.
- MIRIBEL de Marielle, 2016. *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership*. Paris : Editions du Cercle de la Librairie, Collection Bibliothèques.
- MONNEUSE Denis, 2014. *Le silence des cadres. Enquête sur un malaise*. Paris : Vuibert.
- RICHTER Florence, MULLER Joëlle, CALENGE Bertrand et al., 2007. « Management en bibliothèque : dossier ». *Lectures*. n°149, p. 17-40.

FORMATION, ACCOMPAGNEMENT ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

- ANACT, 2017. *Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue*. Disponible sur :

<https://www.anact.fr/apprendre-manager-le-travail-livre-blanc-des-initiatives-en-formation-initiale-et-continue>.

- BETTANT Audry, 2012. *Histoire de la formation du bibliothécaire : du DTB à l'ENSB (1932-1963)*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.
- CHAIMBAULT-PETITJEAN Thomas, 2017. « L'Enssib : former à des métiers en évolution ». *Bulletin des bibliothèques de France*. N° 13, p.50-53. Disponible sur : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0050-007>.
- CLOT Nathalie, 2017. Libérer les compétences : les bibliothèques peuvent-elles redessiner leur organisation ? *Bulletin des bibliothèques de France*. N° 13, p.72-85. Disponible sur : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0072-009>.
- CYROT Pascal et al., 2013. *Renforcer l'autoformation : aspects sociaux et dimensions pédagogiques*. Lyon : Chronique sociale.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, 2017. *Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique*. Disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/accompagnement-la-fonction-manageriale-dans-la-fonction-publique>.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, 2023. *Guide : le mentorat pour les agents durant leur parcours professionnel*. Disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-actualites/trois-guides-pratiques-pour-accompagner-le-deploiement-du-mentorat-des-agents-publics>.
- DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE, 2021. *Le coaching professionnel dans la fonction publique*. Disponible sur : <https://www.modernisation.gouv.fr/publications/le-guide-du-coaching-professionnel-dans-la-fonction-publique>.
- KOENIG Marie-Hélène, 1993. « La formation continue dans les bibliothèques : émergence d'une fonction ». *Bulletin des bibliothèques de France*. N° 4, p. 26-34. Disponible sur : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1993-04-0026-004>.
- LAFONT Fabien, 2014. *Histoire de la formation des bibliothécaires : il y a 50 ans, l'ENSB (1963-1991)*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.
- MARCEROU-RAMEL Nathalie, 2015, « Nouvelles compétences et organisation des bibliothèques », dans CAVALIER François et POULAIN Martine (dir), *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*, p. 233-246.
- MEDIAT RHÔNE-ALPES, 2022. *Activités et compétences des personnels de catégories C et B en bibliothèque universitaire : Enquête, analyses, perspectives*. Disponible sur : <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/ressources/publications/activites-et-competences-des-personnels-de-categories-c-et-b-en-bibliotheque-universitaire-1507266.kjsp>.
- MINISTERE DE LA CULTURE, 2024. *La formation tout au long de la vie des professionnels des bibliothèques*. Disponible sur :

<https://www.culture.gouv.fr/espace-documentation/publications-revues/guide-la-formation-tout-au-long-de-la-vie-des-professionnels-des-bibliotheques>.

- NETZER Michel, 2009. « De la formation permanente à la « formation professionnelle tout au long de la vie » ». *Bulletin des bibliothèques de France*. N°2, p.72-75. Disponible sur : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-02-0072-012>.
- PAUL Maëla, 2009. « L'accompagnement dans le champ professionnel ». *Savoirs*. n° 20, p.11-63.
- PEZET Eric et LE ROUX Annaïg, 2012. « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? ». *Management & Avenir*. n°53/3, p. 91-102.
- PINEAU Gaston et LAROYE-CARRÉ Françoise, 2024. « Écoformation ou écodéformation permanente à l'ère de l'Anthropocène ». *Savoirs*. Paris : L'Harmattan. V.66, n° 3, p.11-55.
- RENOUF Brigitte et TOSELLO-BANCAL Jean-Emile, 2002. « Formation continue des personnels des bibliothèques de l'Enseignement supérieur : vers un renforcement de la dynamique de réseau ». *Bulletin des bibliothèques de France*. N°3, p.23-27. Disponible sur : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2002-03-0023-003>.
- REY Laurence, 2010. *Nouvelles compétences en bibliothèques : profil de postes et plan de formation des personnels au regard de l'évolution des services*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.
- ROQUET Pascal, 2009. « L'émergence de l'accompagnement ». *Recherche et formation*. n°62, p.13-24.
- ROSEMBERG Noémie, 2019. *La gestion des compétences en bibliothèque : une approche par les référentiels métiers*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

- ACCART Jean-Philippe, 2017. « Ressources humaines : du mode hiérarchique au mode transversal et participatif, les bibliothèques sont-elles prêtes au changement ? Expériences et études de cas en Suisse ». *Documentation et bibliothèques*. 63(1), p. 32–36.
- ALMIMOFF Nicolas, 2020. *Les structures organisationnelles en bibliothèque : étude des processus de réorganisation*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.
- AUTISSIER David et VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, 2007. « Pas de changement sans adhésion des managers ». *L'Expansion Management Review*. n°126, p. 116-129.

- BOUILLANNE Fleur, 2019. *Choisir son avenir. La méthode prospective au service d'une stratégie de long terme en contexte incertain*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.
- DELAINE Virginie, 2014. *L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, 2019. *Mener à bien la transformation d'un service : Acteurs, étapes et méthodologies RH pour conduire et accompagner le changement*. Disponible sur : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/mener-bien-la-transformation-dun-service-acteurs-etapes-et-methodologies-rh-pour-conduire-et-accompagner-le-changement>.
- HAWKINS Jules, 2024. *Conduire le changement dans une bibliothèque d'enseignement supérieur en déménagement : entre recherche de continuité et ruptures*. Mémoire de master. Villeurbanne : Enssib.
- HECQUARD Françoise, 2011. « Conduire une dynamique de changement ». *Bulletin des bibliothèques de France*. n°4, p 68-74. Disponible sur : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0068-001>.
- KOENIG Marie-Hélène, 2018. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie.
- PERALES Christophe (dir.), 2015. *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib. Disponible sur : <https://books.openedition.org/pressesenssib/3492>.

ORGANISATION DU TRAVAIL

- GALLO Anne-Sophie, 2025. *Transformer nos organisations de travail : management et travail collaboratifs en bibliothèques*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.
- LOUIS Meryl Reis, 1980. « Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings ». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25, p. 227-251.
- MARTORY Bernard, 2003. « Audit social ». *Revue française de gestion*. n°147, p.235-246.
- POHL Sabine et BATTISTELLI Adalgisa, 2019. « Culture organisationnelle ». In : Gérard VALLÉRY, et al. *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris : Dunod, p.142-146.
- SCHEIN Edgar, 1986. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco : Jossey Bass.

QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

- ALTER Norbert, 2011. « Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*. 211, p.47-61.
- BACHELARD Olivier, 2017. *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Rennes : Presses de l'EHESP.
- CAMBERLAIN Claire, 2023. *La prévention des risques psychosociaux en bibliothèque universitaire : outils, enjeux et mise en application*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.
- EADAOIN Ryan et al., 2025. « Current understanding and theories of wellbeing washing in the context of workplace health and wellbeing: A scoping review protocol ». *MethodsX*, vol.15, doi:10.1016/j.mex.2025.103452.
- RICHER Martin, PERETIE Marie-Madeleine et BOURDU Émilie, 2017. *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*. Paris : Presses des Mines.
- TARRAGO, Antoine, 2020, *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne : Enssib.

ANNEXES

Table des annexes

SYNTHESE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES ENCADRANTS	130
GRILLES D'ENTRETIEN	136
QUESTIONNAIRE EN LIGNE	141
SYNTHESE OPERATIONNELLE DES PRECONISATIONS	149
METHODE PROSPECTIVE APPLIQUEE A UNE REFLEXION SUR L'ENCADREMENT	162

SYNTHESE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES ENCADRANTS

La synthèse proposée ici ne vise pas l'exhaustivité : les dispositifs mentionnés sont ceux cités en entretien par les directions et/ou par les services de formation continue. Ils ne reflètent peut-être pas toute la diversité des pratiques et des soutiens rencontrés par les encadrants dans leur SCD.

POUR LES SCD INTERROGES DE PLUS DE 100 AGENTS

	Direction générale déléguée aux bibliothèques et musées de l'Université de Paris Cité	SCD de Aix- Marseille Université	SCD de l'Université de Lille	SCD de l'Université de Nantes	Bibliothèques et Appui à la Science Ouvverte - Université Grenoble Alpes et INPG	SCD de l'Université Bourgogne Europe
Nombre de personnels dans le SCD (données ESGBU 2024)	241	207	206	155	152	112
Nombre de membres au sein de l'équipe de direction	16	13	15	9	14	10
Nombre d'encadrants hiérarchiques	55	49	33	39	44	17
Nombre d'encadrants fonctionnels	Entre 25 et 30	64	6	7	x	2
Composition de la cellule chargée de la formation continue	Pôle "Accompagnement du changement" : 3	Service "Formation tout au long de la vie" : 1 conservateur (0,6 ETP) + appui de	Mission "Ressources humaines" : 1 conservatrice, 3	Mission "Formation des personnels et évolution des	Mission "Formation tout au long de la vie" : 1 bibas	Mission "Formation continue" : 1 conservateur (0,2 ETP)

	conservateurs (0,3 ETP sur la formation)	l'assistante de direction pour la gestion admin. des demandes de formation	TECH, 1 CDD (5 ETP)	compétences" : 1 bibas (0,3 ETP)		
Les formations (université, CRFCB, Enssib, SCD)	- Formations suivies à l'Enssib ou dans les CRFCB - Parcours d'accompagnement des managers : cycle de 13 séances de 3 heures chacune, organisées par le SCD	- Formations de l'université sur le management ou le coaching (pour l'encadrement supérieur), Enssib, MédiaMéditerranée	- Formations des nouveaux encadrants organisées par l'Université de Lille - Ecole des cadres : programme de formation proposé par l'université pour les cadres supérieurs		- Parcours management organisé par l'Université	- Parcours d'accueil du nouvel encadrant : tour des BU du SCD, des bibliothèques territoriales, rencontres avec les chefs de service et le doyen de l'UFR concerné
Les espaces d'échange en interne (entretiens avec la hiérarchie, échanges de pratiques, mentorat, codev)	- Atelier des managers : groupes de 6 à 7 agents suivis sur une année, méthode adaptée du co-développement - Séminaires d'équipe de direction, deux fois par an autour d'une thématique transversale	- Séances de culture commune des N+1, une fois par an, autour d'une thématique transversale	- Suivi RH : si problématique soulevée, rendez-vous réguliers, documentés et accompagnés dans la durée		- Rendez-vous rituels avec les N-1 : organisés par la direction, puis par chaque chef de service - Cohésion d'équipe et team building, organisé une fois par an, en dehors du SCD. Discussion autour d'une thématique transversale puis team building avec un prestataire externe	
Les espaces d'échanges externes (échanges de pratiques, réseaux, codev)						

Les interventions ciblées (coaching individuel et de groupe, médiation)	- Réflexion avec une consultante autour du "faire équipe de direction" et de l'animation d'une organisation matricielle - Intervention d'une consultante en soutien à l'encadrement d'une bibliothèque du réseau	- Formation sur les profils comportementaux de l'équipe de direction, animé par un coach après envoi d'un cahier des charges au CRFCB local (2015) - Formation à l'animation d'équipe par un prestataire externe (2022) - Accompagnement au changement soutenu par des prestataires externes (2016-2018)		- Intervention d'un consultant sur le pilotage d'un collectif, après concertation avec la DRH - Coaching individuel avec un prestataire externe (pour des prises de fonction notamment)		- Formation à l'accompagnement au changement, organisé sous forme d'un stage avec un intervenant privé après demande au CRFCB local.
Les bilans (bilan de compétences, de carrière, bilan à 180 et 360 degrés, audit)						
Futurs dispositifs envisagés	- Accompagnement ponctuel et personnalisé de managers ou de situation managériales	- Accompagnement au changement dans le cadre du suivi de l'évolution organisationnelle du SCD, en lien avec la DRH amU	- Ateliers de co-développement - Ateliers d'échanges de pratiques	- Formation des nouveaux encadrants par le CRFCB local - Séminaire d'encadrants, une fois par an autour d'une thématique transversale - Ateliers d'échanges de pratiques entre responsables de pôles et de services	- Mentorat interne - Travail sur les compétences	- Réunions régulières entre les responsables de BU - Réunions de travail avec l'ensemble des cadres autour des grandes missions du SCD. Demande d'un appui du CRFCB local

POUR LES SCD INTERROGES DE MOINS DE 100 AGENTS

	SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10)	SCD de l'Université Claude Bernard Lyon 1	Bibliothèque et archives - Université d'Angers	SCD de l'Université Paris Dauphine-PSL	SCD Université Polytechnique Hauts- de-France	SCD de l'Université d'Evry-Val- d'Essonne
Nombre de personnels dans le SCD (données ESGBU 2024)	92	91	53	43	40	37
Nombre de membres au sein de l'équipe de direction	19	24	13	7	x	5
Nombre d'encadrants hiérarchiques	26	26	10	7	8 à 10	7
Nombre d'encadrants fonctionnels	26 (encadrants hiérarchiques et fonctionnels similaires)	14	5	4	x	3
Composition de la cellule chargée de la formation continue	Mission "Formation continue" : 1 conservateur	Mission "Qualité / Formation Continue / Inclusion" : 1 conservatrice (0,2 ETP pour la formation continue)	Mission formation professionnelle : 1 bibliothécaire et 1 bibas (0,3 ETP)	Mission "Formation continue professionnelle" : 1 conservatrice et 1 agent (0,4 ETP)	Mission "Formation continue des personnels" : 1 conservatrice	Correspondante formation : 1 Tech (filiale ITRF) (0,4 ETP)
Les formations (université, CRFCB, Enssib)	- Formation co-développement suivie par certains cadres	- Vaste programme de formation continue proposé par l'université	- Formations management de l'université suivies par les néo-manager	- Parcours PSL proposé par l'université pour les encadrants	- Formations proposées par l'université - Formations proposées par l'Enssib	

		- Certaines formations suivies dans le CRFCB local et à l'Enssib - Formations organisées en intra pour des besoins spécifiques				
Les espaces d'échange en interne (entretiens avec la hiérarchie, échanges de pratiques, mentorat, codev)	- Dialogue annuel interne autour d'une thématique transversale	- Séminaire du CODIR : deux jours en dehors du SCD, préparés en amont avec un consultant, sur une thématique transversale - Rendez-vous avec les chefs de département organisé toutes les 6 semaines par la direction - Réunions d'équipe (direction élargie, de départements, de pôles, etc.) - Tutorat interne pour les encadrants, organisé par l'université mais tuteur choisi au sein du SCD	- Co-développement pendant 3 ans accompagné et encadré par une intervenante externe. - Compagnonnage ou tutorat proposé pour les nouveaux managers, par un cadre du SCD	- Co-développement en interne au sein de l'équipe de direction, non formalisé		

Les espaces d'échanges externes (échanges de pratiques, réseaux, codev)	- Incitation auprès des cadres à participer à des réseaux professionnels et à faire de la veille, à s'autoformer	- Incitation auprès des cadres à participer à des réseaux professionnels	- Partage de pratiques interne entre membres de l'équipe de direction, animée par une cadre du SCD, mais abandonné	- Parcours Emerging Leader proposé par LIBER et suivie par la directrice		- Journée des cadres de l'université : échanges et groupes de travail autour de plusieurs thèmes entre encadrants - Participation de la direction à des réseaux externes (ex : Brésil)
Les interventions ciblées (coaching individuel et de groupe, médiation)		- Flash coaching : organisé par l'université, moment d'échange par téléphone avec un coach, à la demande de l'encadrant	- Coaching individuel pour la direction		- Interventions avec une société externe sur le thème du travail en tant que collectif	
Les bilans (bilan de compétences, de carrière, bilan à 180 et 360 degrés, audit)		- Bilan de compétences ou de carrière demandés et suivis par des encadrants	- Audit RPS en cours par la cellule RPS de l'université			
Futurs dispositifs envisagés		- Travail sur l'encadrement fonctionnel	- Travail sur les compétences		- Mentorat et/ou tutorat	

GRILLES D'ENTRETIEN

GRILLES D'ENTRETIEN POUR LES DIRECTIONS DE SCD

Cette grille a été utilisée auprès des directions de SCD, afin de comprendre l'organisation et les représentations liées à l'encadrement et à l'accompagnement des encadrants. Les questions principales ont été posées prioritairement, tandis que les questions de relance ou d'approfondissement dépendaient du déroulé de l'entretien.

Thèmes	Questions principales	Questions de relance ou d'approfondissement
Introduction	Remise en contexte du mémoire	x
	Pouvez-vous me préciser l'organisation actuelle du SCD ?	• Combien de personnels composent le SCD ? Combien d'encadrants ? • Depuis combien de temps êtes-vous à la direction du SCD ? • Avez-vous connu récemment des périodes de changement (fusion, réorganisation de l'organigramme) ? Si oui, comment avez-vous été accompagné ?
Accompagnement interne des encadrants	Percevez-vous des besoins sur l'accompagnement de l'encadrement ?	• Observez-vous une demande ou une attente de la part des cadres ? • Avez-vous déjà mené un travail sur la fonction managériale au sein de l'établissement ? • Quels types de situations vous semblent poser le plus de difficultés d'un point de vue managérial ?
	Quelles sont les instances ou les dispositifs vous permettant d'accompagner les encadrants ?	• Quelles sont les instances de travail avec les encadrants, que vous les animiez ou non ? • Avez-vous mis en place des dispositifs internes (coaching, groupes d'échanges de pratiques, etc) ? • Y a-t-il eu des événements (turn-over, réorganisation, conflit, etc) qui ont modifié votre manière d'accompagner les encadrants ?
Articulation avec l'environnement externe	Quels sont les liens entretenus avec l'université sur les questions managériales ?	• Comment travaillez-vous avec la DRH sur ces questions ? • Avez-vous d'autres contacts avec des services ou directions de l'université ?
	Travaillez-vous avec d'autres acteurs sur	• Avez-vous recours à des dispositifs proposés par le ministère (DGRH, MESR, DGAFP, etc) ?

	l'accompagnement des encadrants ?	• Participez-vous à un réseau externe (ADBU, réseau régional, groupe informel...) autour des fonctions de direction ou du management ? • Avez-vous des liens avec l'IGESR ?
Représentations liées à l'accompagnement et au management	Qu'est-ce qu'un bon accompagnement des encadrants selon vous ?	• Qu'est-ce qu'il permet ? • Comment l'encourager ? • Quels peuvent être les principaux freins à son bon fonctionnement ?
	À votre avis, existe-t-il une culture commune du management en BU ?	• Si oui, quelles sont ses caractéristiques ? • Si non, son développement pourrait-il être profitable ?

GRILLES D'ENTRETIEN POUR LES RESPONSABLES DE FORMATION CONTINUE

Cette grille a été utilisée auprès des responsables de formation continue des SCD, afin de comprendre comment s'expriment les besoins des encadrants, et quelles sont les réponses apportées par les établissements. Les questions principales ont été posées prioritairement, tandis que les questions de relance ou d'approfondissement dépendaient du déroulé de l'entretien.

Thèmes	Questions principales	Questions de relance ou d'approfondissement
Introduction	Remise en contexte du mémoire	x
	Pouvez-vous me préciser l'organisation actuelle de votre service ?	• Combien d'agents travaillent avec vous ? • Avez-vous un budget consacré à la formation ? • Quelles sont les missions du service ? Ont-elles évolué avec le temps ?
Remontée et des besoins exploitation	Quelle est la place du management à l'université et au SCD ?	• Le sujet du management est-il inscrit dans les orientations annuelles de formation de l'université ? • Le management fait-il partie des axes de votre plan de formation ? • Comment travaillez-vous pour identifier les besoins spécifiques en matière de management ? • Observez-vous des demandes explicites d'encadrants ?
	Quels sont les acteurs avec lesquels vous	• Comment travaillez-vous avec la direction du SCD ?

	travaillez sur ces sujets ?	• Travaillez-vous avec d'autres services ou acteurs, dans l'université ou en dehors ?
Dispositifs proposés	Quelles sont les dispositifs vous permettant d'accompagner les encadrants ?	• Quels types de dispositifs (formation, coaching, mentorat, etc) avez-vous proposé ou soutenu ces dernières années ? • Avez-vous été amené à mettre en place des dispositifs sur-mesure ? Dans quelles circonstances ?
	Comment communiquez-vous sur ces dispositifs ?	• Quels sont les leviers et les freins principaux à l'appropriation de ces dispositifs par les encadrants ? • Comment évaluez-vous l'efficacité et l'appropriation des dispositifs d'accompagnement ?
Perspectives liées à l'accompagnement	Quelles évolutions envisagez-vous dans les prochaines années ?	• Les besoins des encadrants ont-ils déjà évolué et sont-ils amenés à évoluer ? • Qu'aimeriez-vous mettre en place dans les prochaines années ?
	À votre avis, existe-t-il une culture commune du management en BU ?	• Si oui, quelles sont ses caractéristiques ? • Si non, son développement pourrait-il être profitable ?

GRILLES D'ENTRETIEN POUR LES ENCADRANTS

Cette grille a été utilisée pour mener les entretiens semi-directifs auprès des onze encadrants ayant accepté de revenir sur leurs expériences à la suite du questionnaire en ligne. Les questions principales ont été posées prioritairement, tandis que les questions de relance ou d'approfondissement dépendaient du déroulé de l'entretien.

Thèmes	Questions principales	Questions de relance ou d'approfondissement
Introduction	Remise en contexte du mémoire, précision sur la confidentialité, explication du déroulé	x
Première expérience d'encadrement en BU	Quel poste occupiez-vous ?	• Combien de temps avez-vous occupé ce poste ? • Combien d'agents encadriez-vous ? L'encadrement était-il hiérarchique ou fonctionnel ?

	Comment s'est déroulée votre arrivée sur ce poste ?	• Aviez-vous une précédente expérience d'encadrement ? • Avez-vous suivi une formation initiale avec des enseignements sur le management ? • Quelles étaient vos attentes concernant l'encadrement ? Se sont-elles avérées justes ?
	Quel était votre ressenti global sur votre position d'encadrant une fois arrivé sur le poste ?	• Vous sentiez-vous légitime en tant qu'encadrant ? • Vous sentiez-vous compétent sur vos fonctions d'encadrement ? • Vous sentiez-vous soutenu dans votre posture ?
	Avez-vous rencontré une difficulté particulière sur ce poste ?	• Si oui, s'agissait-il plutôt d'une difficulté par rapport à votre fonction d'encadrant, une difficulté rencontrée dans l'équipe, ou une difficulté inhérente à la structure ? • Si oui, un soutien ou un accompagnement vous a-t-il été proposé ? • Si oui, la difficulté a-t-elle été dépassée ?
	En dehors de toute difficulté, un accompagnement vous a-t-il été proposé ?	• Quels types de dispositifs avez-vous pu tester ? Quelle était leur efficacité ? • Avez-vous eu d'autres modalités ou interactions vous permettant de vous sentir accompagné ?
	Quelles étaient vos principales interactions pour échanger sur votre posture et votre pratique ?	• Quel était votre lien avec votre hiérarchie ? • Quel était votre lien avec d'autres interlocuteurs (encadrants, fonctions supports, etc) ?
	Vous sentiez-vous intégré à l'équipe des encadrants ?	• L'équipe des encadrants était-elle clairement identifiée au sein du SCD ? • Participiez-vous à cette équipe d'encadrants ? • Avez-vous beaucoup d'échanges avec les autres encadrants ?
	De quoi auriez-vous eu besoin sur ce poste ?	• Parveniez-vous à identifier les besoins lorsque vous étiez sur ce poste ? • Avez le recul, auriez-vous souhaité un accompagnement différent ?
Expérience actuelle d'encadrement	Quel poste occupez-vous ?	• Depuis combien de temps êtes-vous en poste • Combien d'agents encadrez-vous ? L'encadrement est-il hiérarchique ou fonctionnel ?
	Comment s'est déroulée votre	• Qu'est-ce qui vous a encouragé à postuler sur ce poste ?

	arrivée sur ce poste ?	• Vos attentes concernant l'encadrement avaient-elles évolué ?
	Quel est votre ressenti actuel sur votre position d'encadrant ?	• Vous sentez-vous légitime en tant qu'encadrant ? • Vous sentez-vous compétent sur vos fonctions d'encadrement ? • Vous sentez-vous soutenu dans votre posture ?
	Avez-vous rencontré ou rencontrez-vous une difficulté particulière sur ce poste ?	• Si oui, s'agissait-il plutôt d'une difficulté par rapport à votre fonction d'encadrant, une difficulté rencontrée dans l'équipe, ou une difficulté inhérente à la structure ? • Si oui, un soutien ou un accompagnement vous a-t-il été proposé ? • Si oui, la difficulté a-t-elle été dépassée ?
	En dehors de toute difficulté, un accompagnement vous a-t-il été ou vous est-il proposé ?	• Quels types de dispositifs avez-vous pu tester ? Quelle était leur efficacité ? • Avez-vous eu d'autres modalités ou interactions vous permettant de vous sentir accompagné ?
	Quelles sont vos principales interactions pour échanger sur votre posture et votre pratique ?	• Quel est votre lien avec votre hiérarchie ? • Quel est votre lien avec d'autres interlocuteurs (encadrants, fonctions supports, etc) ?
	Vous sentez-vous intégré à l'équipe des encadrants ?	• L'équipe des encadrants est-elle clairement identifiée au sein du SCD ? • Participez-vous à cette équipe d'encadrants ? • Avez-vous beaucoup d'échanges avec les autres encadrants ?
	De quoi auriez-vous actuellement besoin sur ce poste ?	• Parvenez-vous à identifier des besoins de dispositifs, d'échanges ou autre ?
Bilan réflexif sur les différentes expériences	Avez-vous un commentaire à faire sur votre parcours d'encadrant ?	• Avez-vous retenu ou retiré un enseignement ?
	Que retenez-vous de l'accompagnement qui vous a été proposé ?	• En êtes-vous satisfait ? • Auriez-vous souhaité un accompagnement différent ?

QUESTIONNAIRE EN LIGNE

EXPERIENCE MANAGERIALE EN BU

Depuis combien d'années remonte votre première prise de poste en tant qu'encadrant dans les BU ?

- Il y a moins de 10 ans
- Entre 10 et 20 ans
- Entre 20 et 30 ans
- Il y a plus de 30 ans

Pendant combien d'années avez-vous occupé des fonctions d'encadrement dans les BU ?

- Moins de 3 ans
- Entre 3 ans et 10 ans
- Entre 10 ans et 20 ans
- Plus de 20 ans

Au sein de quel type de service encadrez-vous actuellement ? (plusieurs réponses possibles)

- Direction d'un SCD (ex : directeur d'un SCD, directeur adjoint d'un SCD)
- Service transversal dans le SCD (ex : responsable de la communication du SCD, responsable de la mission science ouverte du SCD)
- Responsabilité d'une BU (ex : responsable d'une BU, responsable adjoint d'une BU)
- Service dans une BU (ex : référent communication d'une BU, responsable des formations aux usagers d'une BU)

Quel type d'encadrement exercez-vous ? (plusieurs réponses possibles)

- Encadrement hiérarchique
- Encadrement fonctionnel

Combien de personnes sont directement encadrées hiérarchiquement par vous ? (c'est-à-dire, les N-1 pour lesquels vous faites passer l'entretien professionnel)

- Agent(s) de catégorie A conservateur(s) :
- Agent(s) de catégorie A bibliothécaire(s) :
- Agent(s) de catégorie B :
- Agent(s) de catégorie C :

Combien de personnes sont directement encadrées fonctionnellement par vous ? (c'est-à-dire, les agents directement rattachés à votre fonction dans l'organigramme mais pour lesquels vous ne faites pas passer l'entretien professionnel)

- Agent(s) de catégorie A conservateur(s) :
- Agent(s) de catégorie A bibliothécaire(s) :
- Agent(s) de catégorie B :
- Agent(s) de catégorie C :

DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT A L'ENCADREMENT

Quels sont les dispositifs d'accompagnement à l'encadrement qui vous ont été proposés dans votre carrière au sein des BU ?

	Lors de votre première prise de poste en tant qu'encadrant en BU	A un autre moment de votre carrière en tant qu'encadrant en BU	Sur votre poste actuel	Dispositif jamais proposé
Formation initiale avec un enseignement sur le management (Enssib, Médiadix)				
Formation continue sur le management dispensée par l'université				
Formation continue sur le management dispensée par le CRFCB ou l'Enssib				
Formation sur le management dispensée par le SCD				
Réunions régulières avec le supérieur hiérarchique				

Coaching individuel				
Coaching de groupe				
Mentorat, tutorat				
Partage de pratiques entre pairs (interne au SCD)				
Partage de pratiques entre pairs (externe au SCD)				
Atelier de co-développement afin de résoudre une problématique managériale				
Médiation ou supervision interne (par un cadre du SCD) en cas de conflit ou de difficulté				
Médiation ou supervision externe (par un consultant) en cas de conflit ou de difficulté				
Participation à un réseau professionnel abordant des thématiques managériales (ex : ADBU)				
Communication informelle au sein d'un réseau (ex : collègues de promotion)				
Documentation / veille managériale mise à disposition				

Qu'ils vous aient déjà été proposés ou non, quels sont les dispositifs qui vous paraissent le plus utiles ? (cochez jusqu'à 5 dispositifs)

- Formation initiale avec un enseignement sur le management (Enssib, Médiadix)
- Formation continue sur le management dispensée par l'université
- Formation continue sur le management dispensée par le CRFCB ou l'Enssib
- Formation sur le management dispensée par le SCD
- Réunions régulières avec le supérieur hiérarchique
- Coaching individuel
- Coaching de groupe
- Mentorat, tutorat
- Partage de pratiques entre pairs (interne au SCD)
- Partage de pratiques entre pairs (externe au SCD)
- Atelier de co-développement afin de résoudre une problématique managériale
- Médiation ou supervision interne (par un cadre du SCD) en cas de conflit ou de difficulté
- Médiation ou supervision externe (par un consultant) en cas de conflit ou de difficulté
- Participation à un réseau professionnel abordant des thématiques managériales (ex : ADBU)
- Communication informelle au sein d'un réseau (ex : collègues de promotion)
- Documentation / veille managériale mise à disposition

Connaissez-vous un autre dispositif d'accompagnement à l'encadrement ? Si vous avez pu en bénéficier, pouvez-vous préciser à quel moment de votre carrière, et les impacts qu'a pu avoir cet accompagnement ?

.....

ACCOMPAGNEMENT A LA PREMIERE PRISE DE POSTE AVEC ENCADREMENT

Dans quelle mesure vous êtes-vous senti accompagné dans vos fonctions d'encadrement lors de votre première prise de poste en tant qu'encadrant en BU ?

- Pas du tout accompagné dans mes fonctions d'encadrement
- Peu accompagné dans mes fonctions d'encadrement
- Suffisamment accompagné dans mes fonctions d'encadrement
- Totalement accompagné dans mes fonctions d'encadrement

Quelle est la principale difficulté que vous avez rencontrée au moment de votre première prise de poste en tant qu'encadrant en BU ?

- Une difficulté par rapport à ma fonction d'encadrant : changement de statut dans un même service, manque de technicité, surinvestissement de la fonction, ancienne expérience compliquée, sentiment d'illégitimité, gestion des émotions
- Une difficulté dans l'équipe : turn-over régulier, équipe réticente au changement, manque de compétences dans l'équipe, manque de motivation, agent en situation de difficulté voire de harcèlement, méfiance généralisée
- Une difficulté dans la structure : manque de moyens RH ou financiers, gestion de crise sociétale ou politique, réorganisation du service, manque de soutien de la hiérarchie, positionnement dans l'organigramme, organisation complexe, manque de procédures, difficulté à s'acculturer au management de l'établissement
- Aucune

Un accompagnement ou un soutien vous a-t-il été proposé pour surmonter cette difficulté ?

- Oui et la difficulté a pu être dépassée
- Oui mais la difficulté n'a pas été dépassée
- Non, aucun accompagnement

Si oui, quelle était la nature de cet accompagnement ? (plusieurs réponses possibles)

- Des échanges avec la hiérarchie
- Des échanges avec les pairs du SCD
- Des échanges au sein d'un réseau formel ou informel
- Un dispositif formalisé (formation, coaching, mentorat, etc)
- Autre :

Si non, quelle a été votre principale réaction face à cette difficulté ?

- J'ai cherché et trouvé des ressources moi-même
- La situation s'est arrangée avec le temps
- La difficulté n'a pas été dépassée
- Autre :

ACCOMPAGNEMENT SUR LE POSTE ACTUEL

A quel point vous sentez-vous accompagné dans vos fonctions d'encadrement sur votre poste actuel ?

- Pas du tout accompagné dans mes fonctions d'encadrement
- Peu accompagné dans mes fonctions d'encadrement
- Suffisamment accompagné dans mes fonctions d'encadrement
- Totalelement accompagné dans mes fonctions d'encadrement

Si suffisamment ou totalement, qu'est-ce qui, selon vous, contribue le plus à un sentiment de soutien ou d'accompagnement dans vos fonctions d'encadrement ? (classez 3 items, le plus haut = le plus soutenant)

- Les échanges avec la hiérarchie
- Les échanges avec les pairs
- Les échanges avec des fonctions supports (RH, prévention, médico-social)
- L'organisation de ma structure (organigramme, procédures, etc)
- Un dispositif formalisé (formation, co-développement, coaching, etc)

Si pas du tout ou pas, selon vous, quel type de soutien ou d'accompagnement vous aiderait le plus aujourd'hui dans vos fonctions ? (classez 3 items, le plus haut = le plus aidant)

- Des échanges avec la hiérarchie
- Des échanges avec les pairs
- Les échanges avec des fonctions supports (RH, prévention, médico-social)
- Des procédures et des informations administratives
- Un dispositif formalisé (formation, co-développement, coaching, etc)

Avez-vous quelqu'un avec qui échanger librement sur vos difficultés managériales ? (plusieurs réponses possibles)

- Oui, avec les responsables hiérarchiques
- Oui, avec d'autres encadrants du SCD
- Oui, avec des encadrants extérieurs au SCD
- Oui, avec des fonctions supports (RH, prévention, médico-social)
- Oui, au sein d'un réseau ou lors d'événements professionnels
- Oui, au sein d'un réseau informel (ex : collègues de promotion)
- Non

BESOINS ET ATTENTES

Avez-vous des besoins d'accompagnement managérial actuellement ?

- Oui
- Non

Si oui, sur quelle(s) thématique(s) auriez-vous besoin d'accompagnement ? (plusieurs réponses possibles)

- Gestion administrative des équipes et des gestions de carrière des agents
- Gestion des conflits inter-personnels
- Animation d'un collectif
- Positionnement managérial
- Autre :

Avez-vous des freins à l'utilisation de certains dispositifs d'accompagnement de vos pratiques managériales ? (plusieurs réponses possibles)

- Je manque de temps
- Je ne trouve pas d'offre adaptée à mes besoins
- Je ne connais pas les dispositifs existants
- Je ne me sens pas à l'aise pour parler de mes difficultés
- Je crains un jugement ou une perte de légitimité
- Je ne trouve pas l'accompagnement au management pertinent
- Aucun frein
- Autre :

Souhaiteriez-vous intégrer un réseau ou une communauté d'encadrants de bibliothèques ?

- Oui
- Non
- J'en fais déjà partie (précisez le réseau) :

Avez-vous le sentiment d'être en phase avec la culture managériale de votre établissement ? (par "culture managériale", on entend des pratiques de management partagées et des valeurs communes autour de l'encadrement)

- Oui, je me sens en phase avec la culture managériale de mon établissement
- Non, je ne me sens pas en phase avec la culture managériale de mon établissement
- Non, je ne pense pas qu'il existe de culture managériale

En 3 mots, quelles seraient les valeurs essentielles qui devraient définir ou soutenir une culture managériale propre aux bibliothèques universitaires ?

.....

PROFIL

Quel est votre statut actuel ?

- Catégorie A (conservateur), titulaire, filière bibliothèque
- Catégorie A (conservateur), titulaire, filière ITRF
- Catégorie A (conservateur), contractuel
- Catégorie A (bibliothécaire), titulaire, filière bibliothèque
- Catégorie A (bibliothécaire), titulaire, filière ITRF
- Catégorie A (bibliothécaire), contractuel
- Catégorie B, titulaire, filière bibliothèque
- Catégorie B, titulaire, filière ITRF
- Catégorie B, contractuel
- Catégorie C, titulaire, filière bibliothèque
- Catégorie C, titulaire, filière ITRF
- Catégorie C, contractuel

Dans quel type de SCD exercez-vous actuellement ?

- SCD de moins de 50 agents
- SCD entre 50 et 150 agents
- SCD de plus de 150 agents
- Autre :

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- Moins de 35 ans
- Entre 35 et 45 ans
- Entre 45 et 55 ans
- Plus de 55 ans

Si vous souhaitez être recontacté pour un entretien complémentaire (qui restera lui aussi entièrement anonyme), merci de laisser vos coordonnées (NOM, Prénom, structure d'accueil, adresse mail) ci-dessous :

.....

SYNTHESE OPERATIONNELLE DES PRECONISATIONS

PRISE EN MAIN DES PRECONISATIONS

Prise en main des préconisations

Les trois tableaux qui suivent constituent une mise en forme opérationnelle des principales préconisations formulées dans la troisième partie de ce mémoire. Ils visent à traduire les orientations proposées en actions concrètes, en précisant pour chacune les acteurs à mobiliser, les méthodes envisageables et, pour les deux premiers tableaux, les moyens humains et financiers à engager. L'objectif est de passer d'une réflexion sur l'accompagnement des encadrants à une mise en œuvre effective, selon les priorités établies et les ressources disponibles.

Aussi concrets qu'ils soient, ces tableaux ne sauraient s'adapter à tout type d'établissement ou de situation. La mise en place de chaque action dépend très fortement de la situation particulière du SCD concerné. Concernant les deux premiers tableaux, les établissements peuvent donc s'approprier ces préconisations de façon sélective et contextualisée, en les adaptant à leurs contraintes et à la stratégie poursuivie. Pour accompagner cette appropriation, il est recommandé aux SCD qui le souhaitent de hiérarchiser les actions proposées à l'aide d'une matrice inspirée de la méthode Eisenhower :

	Urgent	Pas urgent
Facile à mettre en place	Faire en priorité (actions rapides, peu de ressources nécessaires, effet rapide)	Programmer (améliorations simples, optimisation)
Difficile à mettre en place	Structurer : argumentaire et plan d'action à préparer (risque fort si non traité, demande du temps, de la coordination, ou des moyens)	Interroger : identifier les bénéfices, les coûts / avantages (projets de fond, transformation sur le long terme)

Dans cette adaptation, certaines actions, peu coûteuses en ressources, doivent ou peuvent être engagées rapidement et constituer des premiers pas accessibles ; d'autres, plus structurantes mais aussi plus exigeantes, appellent une préparation plus longue et une analyse des besoins préalable. C'est précisément pour faciliter cette priorisation que les deux premiers tableaux qui suivent comportent une colonne « Moyens à mettre en œuvre », détaillant pour chaque action les ressources humaines et financières nécessaires. Les méthodes proposées y sont par ailleurs classées de la plus simple à la plus complexe à mettre en place, afin de s'adapter aux capacités de chaque établissement.

PRECONISATIONS ET ACTIONS POUR UN ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Préconisations	Actions	Acteurs principaux sollicités (en dehors de l'encadrant lui-même)	Méthodes possibles de mise en œuvre	Moyens à engager
Reconnaître les fonctions de l'encadrant Instaurer une reconnaissance des responsabilités associées à l'encadrement. Expliciter et formaliser les responsabilités et les activités managériales, en inscrivant clairement la fonction d'encadrement sur la fiche de poste – qu'il soit hiérarchique ou fonctionnel –, en lui reconnaissant le temps, les missions et les moyens nécessaires. Aligner le régime indemnitaire, au-delà de la catégorie statutaire de l'encadrant.	1 - Inscrire l'encadrement sur la fiche de poste	Responsable hiérarchique ; service administratif	Reprise des éléments tirés des autres fiches de poste du SCD. Réflexion sur la charge de travail liée aux missions d'encadrement du poste.	Moyens financiers (coûts) : inexistants Moyens humains (RH, charge de travail) : faibles
	2 - Encourager la responsabilisation de l'encadrant	Responsable hiérarchique	Proposition de missions adaptées aux compétences de l'encadrant et à son poste. Marge de manœuvre permise à l'encadrant : possibilité d'expérimenter (avec le droit à l'erreur) et d'être force de proposition. Mise en place de <i>feed-back</i> réguliers après la réalisation de tâches ou de projets importants. Disponibilité du responsable pour travailler en binôme avec l'encadrant sur des tâches nouvelles ou dans des situations délicates.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : importants
	3 - Valoriser de façon indemnitaire l'encadrement	Responsable hiérarchique ; service administratif	Connaissance des critères associés au RIFSEEP. Alignement dans le groupe correspondant aux missions exercées.	Moyens financiers : modérés Moyens humains : faibles
Structurer l'intégration de l'encadrant Construire l'intégration de l'encadrant, en proposant un	4 - Mettre en place un parcours d'intégration	Responsable hiérarchique ; service de formation continue	Identification des principales connaissances nécessaires à l'exercice du poste. Construction d'un calendrier avec l'encadrant selon ses besoins et ses compétences actuelles.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : modérés

parcours spécifique distinct du parcours classique proposé à tout nouvel arrivant, afin de lui donner les informations nécessaires, des repères clairs, des relais et des soutiens identifiés. L'objectif est de permettre à l'encadrant de comprendre le circuit décisionnel, d'identifier ses interlocuteurs, et de s'approprier l'histoire et les modes de fonctionnement de l'établissement.	5 - Organiser des rencontres avec les principaux interlocuteurs	Responsable hiérarchique ; service de formation continue ; collectif des encadrants	Identification des interlocuteurs amenés à travailler régulièrement avec l'encadrant. Organisation de réunions ou d'entretiens avec les encadrants identifiés. Temps de rencontres collectives entre encadrants nouvellement arrivés. Inclusion dans des groupes de travail avec d'autres encadrants pour favoriser l'échange, le partage d'expériences et de compétences, et l'intégration.	Moyens financiers : inexistant Moyens humains : modérés
	6 - Transmettre les informations et présenter les outils administratifs	Direction ; service de formation continue ; service administratif	Formalisation en amont des éléments devant être partagés et communiqués entre tous les encadrants. Présentation et prise en main des outils, du calendrier, des procédures.	Moyens financiers : inexistant Moyens humains : faibles
Faire remonter les besoins Ne pas se limiter à l'entretien professionnel pour évoquer les difficultés managériales et les besoins de l'encadrant. Arriver à construire une posture réflexive chez l'encadrant en l'encourageant à revenir régulièrement sur son expérience et l'analyse qu'il en fait. Pour cela, proposer des modalités de travail propices à l'appui de la hiérarchie, des échanges réguliers avec le responsable, et éventuellement passer le relais à d'autres interlocuteurs.	7 - Formaliser des échanges réguliers avec le responsable hiérarchique	Responsable hiérarchique	Organisation de points réguliers avec le responsable hiérarchique, inscrits dans l'emploi du temps. Travail en binôme autour des attendus de ces points réguliers (ex : remontée de besoins, descente d'informations, analyse d'une situation, etc.)	Moyens financiers : inexistant Moyens humains : modérés
	8 - Organiser des bilans réguliers sur les pratiques managériales	Responsable hiérarchique ; mentor ; intervenant externe	Prévoir des entretiens plus longs, et en dehors de l'entretien professionnel, pour revenir sur la connaissance de l'environnement, le développement des compétences et des postures, les besoins et les éventuels questionnements de l'encadrant, etc. Le responsable hiérarchique joue ce rôle, mais il peut être complété par d'autres interlocuteurs comme un mentor (autre responsable	Moyens financiers : inexistant ou importants si le bilan est externalisé Moyens humains : importants

			expérimenté et membre du SCD), un coach, etc.	
Orienter vers des dispositifs adaptés Une fois les besoins identifiés, s'ils relèvent bien de la sphère individuelle de l'encadrant et si les réponses apportées peuvent participer à son parcours d'apprentissage managérial, l'orienter vers les dispositifs adaptés. Toujours intégrer les dispositifs dans une réflexion plus globale sur l'encadrement de l'organisation, le contexte actuel et le parcours de l'agent. Organiser un suivi sans partir du principe que les dispositifs apporteront des réponses définitives.	9 - Identifier la cause des besoins évoqués par l'encadrant	Responsable hiérarchique ; service de formation continue ; direction	Réflexion avec l'encadrant autour de la cause du besoin. Si la cause ne relève pas de compétences à acquérir chez l'encadrant, nécessité d'inclure une réflexion plus large sur l'organisation du travail.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : modérés ou très importants si relèvent de la structure du SCD
	10 - Communiquer sur les dispositifs existants	Service de formation continue ; responsable hiérarchique	Valorisation par le service de formation continue de l'offre existante. Dialogue régulier avec les responsables pour faire remonter les demandes afin d'adapter l'offre. Propositions du responsable et du service formation continue de dispositifs ou d'inclusion dans des réseaux professionnels.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : faibles
	11 - Organiser un suivi personnalisé	Responsable hiérarchique ; service de formation continue	Demande de retour d'expérience après les dispositifs suivis. Transmission des retours d'expérience aux encadrants du SCD intéressés, dialogue autour de ces retours. Mise en place de nouveaux bilans pour envisager d'autres actions.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : modérés

PRECONISATIONS ET ACTIONS POUR UN ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

Préconisations	Actions	Acteurs principaux sollicités	Méthodes possibles de mise en œuvre	Moyens à mettre en œuvre
Connaître la stratégie de l'université sur le management et ses outils Le SCD doit avant tout connaître l'université dans laquelle il s'insère et les orientations données au management. Les dispositifs déjà mis en place pourront ainsi être mieux relayés voire adaptés en local. Au-delà, il paraît pertinent de s'engager dans la même stratégie que la tutelle, afin de mutualiser les ressources, les interlocuteurs, et d'ouvrir le dialogue autour de ces problématiques.	1 - Connaître et entrer en contact avec les principaux interlocuteurs sur le sujet à l'université	Direction ; service de formation continue ; service administratif	Identification des interlocuteurs en partant d'un dialogue avec la DGS et la DGRH. Prise de contact, particulièrement pendant les périodes de réorganisation. Construction d'un argumentaire auprès de la tutelle pour défendre les postes d'encadrants du SCD et les spécificités de l'encadrement en BU.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : modérés
	2 - Identifier la stratégie et les outils mis en place par l'université concernant le management	Direction ; service de formation continue ; appui des services de l'université	Dialogue avec les services ou les cellules de l'université proposant des dispositifs ou des outils pour l'encadrement. Valorisation des dispositifs de l'université, voire adaptation de ces dispositifs si nécessaire à un niveau local. Participation de la direction aux réflexions et aux éventuels groupes de travail proposés par l'université sur ce sujet.	Moyens financiers : inexistants à modérés si la mise en place de dispositifs en local demande un accompagnement Moyens humains : modérés à importants
Mener un diagnostic des besoins de l'encadrement dans le SCD Parvenir à analyser la situation	3 - Organiser une remontée des besoins des encadrants	Direction ; collectif des encadrants	Entretiens réguliers entre les différentes strates de l'encadrement, ou séances plénières avec tous les encadrants, pour faire remonter les principales difficultés rencontrées.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : importants

interne avant de dégager les besoins que pourraient avoir l'encadrement et les encadrants. Engager une démarche proactive sans attendre une remontée spontanée des besoins de la part des encadrants. Toutes les démarches permettant d'ouvrir le dialogue social participeront à une meilleure appréhension des difficultés à dépasser.	4 - Identifier et catégoriser l'encadrement dans le SCD	Direction ; collectif des encadrants ; appui des services de l'université ; intervenant externe	Identification des missions et activités communes à l'encadrement, associées à un temps de travail. Travail sur les compétences nécessaires à l'encadrement, et sur les différents types de postes possibles d'encadrants. Co-construction avec le collectif d'encadrant pour faire remonter les indispensables de l'encadrement à inscrire sur les fiches de postes (missions, activités, temps de travail etc). Utilisation d'une méthode de diagnostic (SWOT, diagnostic de culture, etc.) pour théoriser l'encadrement : les valeurs qui le porte, les différentes pratiques, les points forts et faibles provenant du fonctionnement du SCD. Recours à des consultants externes capables de proposer un audit et des préconisations. Mise en place d'un plan d'action ou de pistes pour prendre en compte les risques potentiels.	Moyens financiers : inexistants à très importants Moyens humains : très importants
	5 - Permettre un suivi des besoins et des évolutions des fonctions d'encadrement	Direction ; service de formation continue	Suivi d'indicateurs ou de signaux mis en place afin de s'assurer des orientations données à l'accompagnement des encadrants. Points réguliers avec les principaux responsables sur les retours de l'ensemble des encadrants.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : modérés

Identifier et communiquer les éléments que doivent partager l'ensemble des encadrants sur leurs fonctions Identifier les informations, les procédures et les pratiques communes à l'encadrement, afin de fournir des repères aux encadrants, essentiellement sur les thématiques administratives et les outils de l'encadrement. Permettre ainsi aux encadrants de se coordonner et de ne pas opposer leurs pratiques par des consignes contradictoires. Veiller à ce que ce socle commun se limite aux obligations institutionnelles et ne vienne pas empiéter sur les pratiques locales d'encadrement et d'interaction avec les équipes.	6 - Mettre en commun les outils administratifs utilisés par les encadrants	Direction ; service de formation continue ; collectif des encadrants	Recensement des outils existants (calendriers institutionnels, procédures RH, outils de suivi des congés et des entretiens professionnels, etc.) Partage d'un espace commun (intranet, dossier partagé) centralisant les ressources et les procédures, actualisé régulièrement. Organisation de réunions annuelles de présentation des outils et de leurs usages pour harmoniser les pratiques.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : modérés
	7 - Mettre en place des espaces de dialogue et d'échanges sur les pratiques	Direction ; service de formation continue ; collectif des encadrants ; intervenant externe	Mise en place de réunions régulières entre encadrants pour partager les difficultés rencontrées et les pratiques managériales. Mise en place de groupes de travail thématiques autour de problématiques managériales spécifiques identifiées lors du diagnostic. Organisation de séminaires annuels des encadrants, incluant des temps de réflexion collective sur les pratiques. Recours à des méthodes de co-développement avec un intervenant externe formé à l'animation de groupes.	Moyens financiers : modérés à importants selon les séminaires et si intervention externe Moyens humains : importants
Proposer et valoriser les parcours d'accompagnement pour les encadrants Rendre visible et communiquer les parcours d'accompagnement proposés aux encadrants. Articuler les formations et les dispositifs dans une logique de parcours structuré, inscrit dans	8 - Etablir un cahier des charges à communiquer aux principaux acteurs de la formation	Service de formation continue ; appui des services de l'université	Rédaction d'un cahier des charges listant les thématiques prioritaires (tirées des EP, des échanges réguliers avec les encadrants, du diagnostic) et les formats souhaités (formation, coaching, co-développement, etc.). Transmission du document aux acteurs de la formation continue (de l'université ou de la profession) pour adapter l'offre existante ou construire des dispositifs sur mesure.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : faibles

le temps long et pensé comme un processus continu de professionnalisation, et non uniquement en réaction à un problème, un besoin ou une difficulté de l'encadrant.	9 - Communiquer sur les dispositifs d'accompagnement déjà mis en place	Service de formation continue ; appui des services de l'université	Cartographie des dispositifs existants à l'université, au sein du SCD, ou par les autres acteurs de l'accompagnement (formations, coaching, co-développement, mentorat, réseaux professionnels, etc.). Diffusion d'une communication claire à destination de tous les encadrants, présentant les dispositifs, leurs modalités d'accès et les contacts utiles. Mise à jour régulière de cette information, notamment lors de l'arrivée de nouveaux encadrants.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : faibles
	10 - Construire des parcours types pour les encadrants	Service de formation continue	Identification des étapes clés du parcours d'un encadrant dans le SCD et des besoins associés à chaque étape. Construction de parcours types distincts selon les profils d'encadrants (primo-encadrant, responsable de BU, responsable de mission transversale, etc). Formalisation d'un parcours à partir des dispositifs existants, incluant de la formation, des échanges et des retours d'expérience. Co-construction d'un parcours avec les encadrants pour en favoriser l'appropriation. Mise en place de dispositifs propres au SCD, comprenant un socle commun de références et de compétences managériales.	Moyens financiers : inexistants à importants si de nouveaux dispositifs sont mis en place Moyens humains : très importants

Développer un sentiment d'appartenance chez les encadrants Par la qualité des échanges, la mobilisation régulière des encadrants – y compris les encadrants intermédiaires et de proximité – et la prise en compte effective de leurs apports et de leurs suggestions, développer un sentiment d'appartenance chez les encadrants. Si les dispositifs d'échange, comme les groupes de travail ou les séminaires, sont les bienvenus, ils ne suffisent pas à créer un climat de confiance et un sentiment d'appartenance. Pour cela, inclure tous les encadrants, à différents niveaux et selon leur périmètre d'intervention, dans la réflexion et la vision stratégique du SCD.	11 - Mettre en place des espaces d'échanges entre encadrants	Direction ; service de formation continue ; collectif des encadrants ; intervenant externe	Développement d'espaces d'échanges réguliers entre encadrants, si possible animés par les encadrants eux-mêmes (rencontres thématiques, forums, présentation d'un projet ou d'une initiative). Organisation de groupes de travail transversaux associant des encadrants de différents niveaux hiérarchiques autour de projets ou de problématiques managériales partagées. Mise en place d'un séminaire annuel des encadrants avec des temps de réflexion collective. Recours à des dispositifs de co-développement ou à des groupes d'analyse des pratiques avec l'appui d'un intervenant externe.	Moyens financiers : inexistants à importants si animation externalisée Moyens humains : modérés à très importants
	12 - Impliquer les encadrants dans la stratégie du SCD	Direction ; collectif des encadrants	Partage transparent des orientations et contraintes institutionnelles. Communication sur le degré d'intervention et de coopération sur les différents projets menés. Association des encadrants aux réflexions stratégiques du SCD, notamment lors des phases de réorganisation. Invitation des encadrants intermédiaires et de proximité à participer aux instances de pilotage ou aux groupes de travail portant sur des décisions qui les concernent. Mise en place d'une démarche de co-construction permettant à l'ensemble des encadrants de contribuer à la vision et aux orientations du SCD.	Moyens financiers : inexistants Moyens humains : très importants

PRECONISATIONS ET ACTIONS POUR UNE REFLEXION METIER

Préconisations	Actions	Acteurs principaux sollicités	Méthodes possibles de mise en œuvre
Organiser la formation initiale entre les catégories, avec les professionnels, et dans le temps Dépasser l'organisation cloisonnée des formations initiales pour construire progressivement un socle commun de références managériales. Renforcer les liens entre les établissements de formation et le monde professionnel. Envisager enfin la formation initiale comme un	1 - Engager un discours entre les différentes formations initiales existantes	Enssib ; Médiadix ; d'autres écoles du service public	Mise en réseau des responsables de formation initiale (Enssib, Médiadix) pour échanger sur les contenus managériaux et les pratiques pédagogiques. Organisation de journées d'étude ou de séminaires inter-établissements de formation pour identifier des références et des valeurs managériales communes. Construction progressive de modules ou de temps partagés entre les différentes formations.
	2 - Articuler la formation initiale avec les attentes des professionnels et les réalités du terrain	Enssib ; Médiadix ; directions de SCD ; ADBU ; IGESR	Consultation régulière des directions de SCD sur les compétences attendues des futurs encadrants, via des conseils professionnels de formation ou des enquêtes ciblées. Intégration d'interventions de professionnels en exercice dans les cursus de formation initiale (retours d'expérience, études de cas réels, témoignages filmés). Organisation d'une réflexion nationale sur les valeurs portées par les managers en BU et les représentations à transmettre en formation initiale.

processus se prolongeant dans les premières années de prise de poste, à travers des dispositifs de suivi et d'accompagnement dédiés.	3 - Envisager une formation initiale continuée	Enssib ; Médiadix	Consolidation du mentorat proposé par l'Enssib pour les bibliothécaires et les conservateurs. Mise en place, durant la scolarité, d'un suivi structuré des élèves et de leur projet professionnel autour de la dimension managériale de leur projet professionnel (bilans de compétences managériales, espaces d'écoute). Organisation de retours de promotions à différentes étapes de la carrière, avec proposition de modules complémentaires à la prise de poste.
Réinterroger les référentiels métiers Faire évoluer les référentiels métiers pour leur permettre de mieux refléter les compétences spécifiques requises pour encadrer en BU. Les mobiliser ensuite comme des outils vivants au service de l'orientation, de la formation et de l'accompagnement des parcours professionnels des encadrants.	4 - Repenser le métier d'encadrant au regard des transformations structurelles	ADBU ; directions de SCD ; IGESR ; représentants des personnels	Intégration dans les référentiels des nouvelles formes d'encadrement (management de projet, coordination transversale, etc.) insuffisamment représentées. Recours à une démarche de cartographie des compétences auprès des différents SCD pour rendre compte de la diversité des situations managériales. Engagement d'une réflexion collective sur les contours actuels du métier d'encadrant.
	5 - Adapter les compétences aux nouvelles fonctions des encadrants	ADBU ; directions de SCD ; CRFCB	Identification des compétences spécifiques requises pour manager en BU (dialogue avec la gouvernance universitaire, développement de services en contexte contraint et incertain, travail en réseau, etc.). Révision des référentiels métier.

Développer un parcours de formation continue Améliorer la coordination entre les acteurs de la formation, adapter les contenus aux besoins émergents des encadrants et des organisations, et structurer une logique de parcours progressif et cohérent à l'échelle nationale.	6 - Organiser une meilleure représentation des acteurs de la formation continue	CRFCB ; Enssib ; universités ; services de formation continue	Cartographie des acteurs de la formation continue en matière de management en BU pour identifier les périmètres de chacun. Création d'un cadre de dialogue national entre les acteurs de la formation continue autour des besoins managériaux des encadrants de BU.
	7 - Intégrer les nouveaux besoins des encadrants et des organisations	CRFCB ; Enssib ; services de formation continue ; directions de SCD	Réalisation d'une enquête nationale sur les besoins de formation continue des encadrants. Adoption d'une approche prospective pour anticiper les besoins futurs et faire évoluer l'offre de formation en cohérence avec les transformations des organisations.
	8 - Envisager un parcours de formation continue national	CRFCB ; Enssib ; Ministère	Mutualisation des ressources entre les différents acteurs de la formation. Construction d'un parcours de formation personnalisable dédié au management en BU, articulant des modules thématiques progressifs (selon des blocs de compétences) couvrant les différentes dimensions de l'encadrement. Envisager la création d'une certification ou d'un label reconnaissant les compétences managériales acquises.
Elargir le rôle des réseaux de professionnels Donner aux réseaux professionnels un rôle actif de facilitateurs	9 - Créer des espaces de dialogue et d'écoute inter-établissements	ADBU ; réseaux <i>d'alumni</i>	Mise en place, au sein des associations professionnelles, de groupes de discussion thématiques et de webinaires portant sur le management. Développement de dispositifs de mentorat horizontal entre responsables de services ou de SCD, favorisant les échanges d'expériences, les visites ou les immersions inter-établissements.

d'échanges inter-établissements, de recueil formalisé des besoins et des réalités du terrain.	10 - Organiser une vaste collecte des besoins et des réalités professionnelles au niveau national	ADBU ; IGESR ; directions de SCD ; représentants des personnels	Formalisation par les réseaux professionnels (ADBU) des retours d'expérience, des besoins émergents et des problématiques récurrentes liées au management en BU. Organisation d'une réflexion nationale associant les différentes catégories d'encadrants (A, B, C).
---	---	---	---

METHODE PROSPECTIVE APPLIQUEE A UNE REFLEXION SUR L'ENCADREMENT

ETAPES SUIVIES PAR LA METHODE PROSPECTIVE

La méthode prospective peut être résumée en plusieurs étapes clés :

1. **Définir le périmètre de la démarche et la question stratégique :** formuler la question stratégique à traiter, déterminer l'horizon temporel retenu, les moyens mobilisables et la durée de la démarche. Constituer un groupe de travail, idéalement composé d'acteurs variés (direction, encadrants de différents niveaux, fonctions transverses).
2. **Identifier les variables d'évolution et les classer par grands axes :** repérer les variables susceptibles d'avoir un impact à moyen-long terme sur la question stratégique, à partir de données existantes ou produites pour l'occasion (diagnostic interne de l'encadrement, analyse des profils, benchmark, enquêtes). Regrouper ces variables en axes thématiques.
3. **Décliner chaque variable en quatre hypothèses :** pour chaque variable, formuler quatre hypothèses :
 - une hypothèse tendancielle (évolution probable si rien ne change) ;
 - une hypothèse favorable (évolution favorable pour le SCD) ;
 - une hypothèse sombre (évolution défavorable pour le SCD) ;
 - une hypothèse ouverte, explorant une évolution ou un impact non anticipé.
4. **Construire des micro-scénarios pour chaque axe :** croiser, pour chaque axe, les hypothèses d'une même catégorie (par exemple, toutes les hypothèses tendancielle) afin de produire des micro-scénarios. Il est possible d'y intégrer ponctuellement des hypothèses issues d'autres catégories.
5. **Élaborer des macro-scénarios :** regrouper les micro-scénarios d'une même catégorie pour construire des macro-scénarios globaux. À ce stade, la structuration par axes est abandonnée au profit d'une vision uniquement par catégories (tendancielle, favorable, sombre, ouverte).
6. **Définir les objectifs stratégiques :** identifier les objectifs auxquels doit répondre la question stratégique initiale. 3 à 4 objectifs peuvent être un bon début.
7. **Croiser macro-scénarios et objectifs :** pour chaque macro-scénario, croiser les objectifs définis afin de produire des situations prospectives formulées de manière concrète (« Dans cette situation, le SCD... »).
8. **Dégager des options stratégiques :** regrouper les situations issues d'un même macro-scénario et en tirer une à trois options stratégiques permettant d'y répondre.

9. **Évaluer les options stratégiques (optionnel)** : construire un tableau d'aide à la décision fondé sur des critères explicites afin de comparer les options et d'éclairer les choix.
10. **Formuler l'orientation stratégique** : rédiger l'orientation stratégique constituant la réponse à la question initiale, à partir des options retenues.
11. **Décliner l'orientation en actions (optionnel)** : si nécessaire, traduire l'orientation stratégique en axes et actions opérationnelles.

EXEMPLE APPLIQUE : COMMENT PROFESSIONNALISER DURABLEMENT LA FONCTION D'ENCADREMENT AU SEIN DU SCD ?

Afin d'illustrer concrètement l'apport de la méthode prospective à la réflexion managériale, nous proposons un exemple fictif, sur les cinq premières étapes précédemment listées. Cet exemple est totalement décorrélé d'un contexte particulier, et ne s'appuie sur aucune donnée existante : il n'est donc pas transférable ni réellement applicable. Nous le proposons uniquement pour illustrer ce qui pourrait constituer la réponse prospective à une question sur l'encadrement.

1. **La question stratégique** : Comment professionnaliser durablement la fonction d'encadrement au sein du SCD ?
2. **Les variables** :
 - Axe 1 « Tutelle universitaire » : reconnaissance institutionnelle du public des encadrants (V1), politique RH sur le management (V2), positionnement du SCD dans la gouvernance (V3).
 - Axe 2 « Organisation interne du SCD » : visibilité des encadrants (V4), outils mis à disposition (V5), espaces de concertation (V6)
 - Axe 3 « Evolutions du métier » : réflexion sur les compétences de l'encadrement (V7), offre de formation (V8), moyens RH et financiers (V9)
3. **Les hypothèses** :
 - Hypothèses tendancielles :
 - i. Axe 1 : les encadrants ne sont qu'un public parmi d'autres (V1), des dispositifs ponctuels leur sont proposés (V2), le SCD s'intègre dans la stratégie de l'université (V3)
 - ii. Axe 2 : l'équipe de direction et les cadres A sont considérés comme les principaux encadrants (V4), les encadrants ont accès aux procédures pour faire passer les EP et rédiger les dossiers de promotion (V5), quelques réunions annuelles permettent de réunir les encadrants (V6)

- iii. Axe 3 : les compétences des encadrants restent attachées aux référentiels métiers actuels (V7), l'offre de formation pour les encadrants est diverse et éparpillée (V8), la baisse de moyens entraîne une hausse de charge de travail des encadrants (V9)
- Hypothèses favorables :
 - i. Axe 1 : les encadrants constituent un public spécifique (V1), ils ont accès à un parcours pour les accompagner tout au long de leur carrière (V2), le SCD participe à définir la stratégie de l'université (V3)
 - ii. Axe 2 : une typologie des encadrants permet de comprendre les différents niveaux de responsabilité de chacun (V4), les informations destinées aux encadrants circulent au sein d'un canal identifié (V5), les encadrants travaillent régulièrement ensemble et organisent par services des réflexions autour de leurs pratiques (V6)
 - iii. Axe 3 : les compétences de l'encadrement ont été travaillées au niveau national afin d'établir des profils plus adaptés aux réalités locales (V7), l'offre de formation est structurée selon les compétences, avec une typologie adoptée par les différents acteurs (V8), les situations budgétaires se stabilisent et permettent de sortir du climat d'urgence actuel (V9)
- Hypothèses sombres :
 - i. Axe 1 : l'encadrement n'est pas une priorité de l'université (V1), les encadrants doivent se former à l'extérieur du SCD (V2), le SCD n'est pas sollicité et invité par les instances (V3)
 - ii. Axe 2 : les périmètres des encadrants ne sont pas définis, ce qui provoque souvent des consignes contradictoires (V4), aucune procédure n'est diffusée, chaque encadrant est chargé de trouver les ressources de lui-même (V5), les encadrants se rencontrent rarement (V6)
 - iii. Axe 3 : la réflexion métier a abandonné tout travail sur les compétences (V7), les formations proposées aux encadrants se concentrent uniquement sur l'encadrement supérieur (V8), une baisse accrue des moyens oblige à des préoccupations uniquement opérationnelles et un fonctionnement au « jour le jour » (V9)
- Hypothèses ouvertes :
 - i. Axe 1 : l'encadrement est reconnu et encouragé (V1), les encadrants doivent passer des bilans réguliers pour mettre à jour leurs connaissances (V2), le SCD rend des comptes régulièrement sur son adéquation à la stratégie de l'université (V3)
 - ii. Axe 2 : les échanges très réguliers entre les encadrants et les équipes les rendent facilement identifiables (V4), les

outils sont partagés, co-construits et remis à jour régulièrement (V5), les encadrants n'ont pas d'espace de concertation car ils travaillent constamment ensemble (V6)

- iii. Axe 3 : les compétences propres aux encadrants sont déclinées selon les SCD (V7), la formation des encadrants revient à un seul acteur (V8), le peu de moyens disponibles encouragent à la création de plus d'initiatives maison (V9)

4. Les micro-scénario :

- Micro-scénario tendanciels :
 - i. Axe 1 : l'encadrement est perçu par la tutelle comme une fonction parmi d'autres, les encadrants du SCD ne se démarquent pas.
 - ii. Axe 2 : les encadrants dans le SCD sont principalement les encadrants hiérarchiques et sont soutenus ponctuellement.
 - iii. Axe 3 : l'encadrement se travaille selon les opportunités, quand une formation est proposée, quand l'encadrant a du temps devant lui.
- Micro-scénario favorables :
 - i. Axe 1 : les encadrants sont un public spécifique, il n'y a pas de distinction entre les encadrants du SCD et de l'université, ils sont accompagnés sur la durée.
 - ii. Axe 2 : les encadrants dans le SCD sont clairement identifiés, travaillent et échangent régulièrement ensemble au sein d'espaces consacrés.
 - iii. Axe 3 : l'encadrement est vu comme un parcours d'apprentissage avec des thématiques définies et du temps consacré à leurs suivis.
- Micro-scénario sombres :
 - i. Axe 1 : les encadrants ne sont pas pris en compte par l'université et n'ont pas de ressources à leur disposition.
 - ii. Axe 2 : les encadrants travaillent chacun de leur côté, et développent des pratiques et des modes de fonctionnement qui se heurtent parfois à ceux des autres.
 - iii. Axe 3 : l'encadrement n'est plus soutenu par les acteurs de la formation, aucune réflexion sur les pratiques n'est encouragée.
- Micro-scénario ouverts :
 - i. Axe 1 : les encadrants doivent évaluer régulièrement leurs compétences tandis que l'encadrement du SCD fait l'objet d'audits.

- ii. Axe 2 : un fonctionnement très transversal est mis en place, les encadrants partagent souvent leur périmètre d'intervention avec d'autres.
- iii. Axe 3 : l'encadrement se travaille surtout en local, où les SCD développent leurs propres parcours avec des intervenants externes.

5. Les macro-scénarios :

- Macro-scénario tendanciel : « *Une fonction annexe et périphérique* ». L'encadrement est juste une mission supplémentaire, qui se construit en réponse à des besoins ponctuels.
- Macro-scénario favorable : « *Une population centrale* ». L'encadrement est clairement identifié et soutenu par des ressources, des dispositifs et de nombreux interlocuteurs.
- Macro-scénario sombre : « *Des fonctions multiples* ». Il n'y a pas un encadrement, mais des encadrants. Aucune mutualisation ne permet de définir réellement l'encadrement.
- Macro-scénario ouvert : « *Une fonction évolutive* ». L'encadrement se développe selon le contexte, les initiatives locales, et les interactions des encadrants.

Ces quatre scénarios constituent ainsi la base qui devra être croisée avec les objectifs visés par le SCD. Au regard de notre question initiale, les objectifs peuvent par exemple porter sur la création d'une politique de reconnaissance des agents exerçant des fonctions d'encadrement, sur la volonté de faire monter en compétences les agents ou de les responsabiliser. C'est par l'interaction d'un scénario avec un objectif que pourront être dégagées les options stratégiques, et construire l'orientation stratégique du SCD.

GLOSSAIRE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

Audit : processus d'évaluation des activités qui donne lieu à un avis et à des recommandations. Un audit peut être interne – on parle alors plus souvent de contrôle – ou réalisé par un prestataire externe. Classiquement, on parle d'audit financier et d'audit opérationnel, mais un troisième type d'audit nous paraît plus pertinent au regard de notre objet d'étude : l'audit social. Ce dernier étend son périmètre aux agents ou salariés, en interrogeant leur place dans le travail, la gestion des risques humains, et peut se concentrer sur des problématiques de qualité de vie au travail : on parle alors d'audit sociétal ou d'audit de climat social.

Source : Bernard MARTORY, 2003. « Audit social ». *Revue française de gestion*, n°147, p.235-246.

Bilan de compétences : bilan permettant d'analyser les compétences personnelles et professionnelles d'un agent, ainsi que ses aptitudes et motivations. Il peut être utilisé dans le cadre d'un projet professionnel ou d'un projet de formation, et demandé à l'initiative de l'agent ou de son administration. Il s'articule autour de 3 phases, pour une durée d'une vingtaine d'heures : la phase préliminaire, d'investigation, et de conclusions.

Source : DGAFF, 2017. *Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique*.

Bilan à 180 et 360 degrés : méthode d'évaluation des compétences managériales de l'agent et de l'impact de ses pratiques managériales sur le fonctionnement de l'équipe. L'évaluation est menée par les collègues et collaborateurs – pour le bilan à 180 degrés – ainsi que par la hiérarchie – pour le bilan à 360 degrés – qui répondent à un questionnaire anonyme sur le manager. Une auto-évaluation est aussi complétée par ce dernier, afin de comparer les résultats. L'objectif est de cibler les progrès à accomplir en termes de pratiques et de développement des compétences managériales. La méthodologie nécessite d'être préparée et exposée en amont, si possible par la direction des ressources humaines.

Source : DGAFF, 2017. *Op. cit.*

Coaching : méthode d'accompagnement par un coach pour le développement de potentiels ou de savoir-faire, dans un cadre professionnel. Pour cela, le coaching permet d'aider – grâce aussi à l'engagement de l'individu ou du collectif – à l'identification des besoins et à la capacité de résolution de problèmes. On distingue le coaching d'organisation ou d'équipe, qui travaille le fonctionnement, les méthodes de travail ou encore la culture d'un établissement, et le coaching individuel, qui travaille avec le manager sur sa pratique et sa contribution à l'équipe et à l'organisation. Plusieurs dispositifs peuvent être utilisés, les principaux reposant sur l'échange.

Source : DITP, 2021. *Le coaching professionnel dans la fonction publique*.

Co-développement : dispositif d'apprentissage par les interactions entre pairs, à partir de situations vécues et exposées. Le co-développement est encadré par un animateur formé, et se fait au sein d'un groupe entre 5 et 8 pairs. Le membre du groupe qui expose sa situation est désigné comme le client, face aux consultants. 6 étapes rythment une séance de co-développement : l'exposé de la problématique par le client ; la clarification demandée par les consultants ; le contrat de consultation entre le client et les consultants ; la consultation ; la synthèse et le plan d'action décidé et validé par le client ; et le partage des apprentissages de chacun.

Source : DGAFP, 2017, *Op. cit.*

Mentorat : relation interpersonnelle entre le mentoré et le mentor, fondée sur la confiance, l'accompagnement et le soutien. Le mentor tient un rôle de transmission – notamment à travers des retours d'expérience et des échanges réguliers – qui permet au mentoré le développement de savoir-faire, de savoir-être, mais aussi une insertion facilitée dans l'environnement et le collectif de travail. Pour un encadrant, le mentor encourage le développement d'une posture managériale et une plus grande autonomie.

Source : DGAFP, 2023, *Guide : le mentorat pour les agents durant leur parcours professionnel.*

Tutorat : modalités d'apprentissage de savoirs et de compétences techniques entre le tuteur et l'agent en situation de découverte d'un métier ou d'un poste. Le tutorat est similaire au mentorat mais la relation entre tuteur et tutoré est plus descendante et didactique, et centrée sur la mise en place d'un parcours pédagogique afin de favoriser la montée en compétence.

Source : DGAFP, 2017. *Op. cit.*

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURES

Figure 1 - Comparaison du sentiment d'accompagnement aux fonctions managériales entre une expérience de primo-encadrant et une expérience d'encadrement actuelle (<i>exprimée en nombre de réponses</i>)	56
Figure 2 - Type d'accompagnement proposé aux primo-encadrants face à une difficulté managériale, et corrélation avec les sentiments d'accompagnement (<i>exprimé en pourcentage</i>)	58
Figure 3 - Dispositifs jugés les plus utiles par les encadrants – qu'ils aient été déjà testés ou pas – sur une sélection possible de 1 à 5 dispositifs (<i>exprimés en nombre de réponses</i>).....	62
Figure 4 - Les six dispositifs avec les indicateurs du potentiel perçu les plus élevés, et les six dispositifs avec les indicateurs du potentiel perçu les plus bas (<i>données du graphique histogramme exprimées en pourcentage</i>)	63
Figure 5 - Classement des formes d'accompagnement contribuant au sentiment de soutien et d'accompagnement dans les fonctions d'encadrement pour les encadrants se considérant "suffisamment" à "totalement" accompagnés (<i>exprimé en nombre de réponses</i>).....	65
Figure 6 - Possibilité d'échanger avec d'autres interlocuteurs que la hiérarchie, selon les sentiments d'accompagnement des encadrants (<i>exprimée en pourcentage</i>)	68
Figure 7 - Souhait d'intégration à un réseau professionnel abordant des questions managériales selon le sentiment d'accompagnement des encadrants.....	70

TABLEAUX

Tableau 1 - Statut des répondants (catégories, filières) au questionnaire en ligne.....	48
Tableau 2 - Ancienneté de la première prise de poste en tant qu'encadrant en BU pour les répondants au questionnaire	48
Tableau 3 - Type d'encadrement exercé actuellement par les répondants au questionnaire.....	49
Tableau 4 - Nombre d'encadrants s'étant vu proposer un accompagnement à la suite d'une difficulté sur leur premier poste, selon leur sentiment d'accompagnement	56
Tableau 5 – Nombre de réponses aux freins possibles à la demande et la mise en place d'un accompagnement	60
Tableau 6 - Nombre de dispositifs d'accompagnement proposés aux encadrants selon leur sentiment d'accompagnement.....	61
Tableau 7 - Classement du nombre de réponses aux dispositifs jugés les plus utiles selon la typologie adoptée en première partie du mémoire.....	63
Tableau 8 - Nombre d'encadrants s'étant vu proposer les "Réunions avec la hiérarchie" selon leur sentiment d'accompagnement	66
Tableau 9 - Nombre d'encadrants pouvant échanger librement avec leurs responsables hiérarchiques selon leur sentiment d'accompagnement	66
Tableau 10 - Nombre d'encadrants se sentant en phase avec la culture managériale de leur établissement selon leur sentiment d'accompagnement	75

Table des illustrations

Tableau 11 - Les dimensions essentielles à l'intégration d'un encadrant et leurs possibilités de mise en place	87
Tableau 13 - Dispositifs possibles à mettre en place selon les besoins de l'encadrant.....	90
Tableau 14 - Exemple de thématiques et de tâches gagnant à être partagées, formalisées et communiquées à l'ensemble des encadrants	99

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	9
INTRODUCTION.....	11
LE MANAGEMENT ET LA PLACE DES ENCADRANTS EN BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE	15
Pourquoi interroger l'encadrement ?.....	15
<i>L'encadrement dans la fonction publique : des enjeux de définition et de revalorisation.....</i>	<i>15</i>
De l'absence d'une définition à la construction d'une typologie d'encadrants	15
Cadres, encadrants, managers ?.....	15
Dans les textes législatifs : la prédominance du hiérarchique	16
Dans le vocabulaire de l'administration : une typologie des encadrants plus complète.....	17
Les spécificités de l'encadrement dans la fonction publique	18
Une évolution des modèles managériaux dans la fonction publique	18
Le rôle de la DGAFP dans les orientations stratégiques actuelles .	19
De la formation à l'accompagnement des encadrants	20
<i>L'importance croissante des réflexions autour de la fonction managériale en bibliothèque universitaire</i>	<i>21</i>
L'évolution des compétences liées à l'encadrement.....	21
L'inscription progressive du management dans les concours et les formations initiales	23
Management et encadrement dans les concours	23
Management et encadrement dans les formations initiales : l'exemple de l'évolution du management dans la formation initiale des conservateurs d'Etat	24
Une progression de l'activité managériale sur le terrain cependant difficile à évaluer.....	25
<i>Soutenir la population des encadrants : un levier stratégique</i>	<i>25</i>
Professionnaliser l'encadrement au-delà des représentations réductrices	26
Améliorer l'organisation et l'efficacité du travail interne	27
Le rôle des encadrants dans la qualité de vie au travail et le bien-être des équipes	28
La souffrance au travail peut aussi concerner les encadrants.....	29
Comment s'organise l'accompagnement des encadrants en bibliothèque universitaire ?	29

<i>Définitions et représentations prêtées à l'accompagnement</i>	30
Du paradigme de la formation à celui de l'accompagnement : un déplacement nécessaire	30
L'accompagnement dans les SCD : du soutien à l'autonomie des encadrants	31
<i>Les acteurs de l'accompagnement</i>	32
Au sein des SCD : directions et services de formation continue	32
À l'extérieur des SCD : acteurs de la formation initiale et continue .	33
La formation initiale des catégories A : l'Enssib.....	33
La formation initiale des catégories B : Médiadix.....	34
La formation continue : les CRFCB et l'Enssib	35
La formation continue au sein des universités.....	36
Les intervenants extérieurs : consultants, coach et facilitateurs	37
Les acteurs institutionnels	38
Acteurs de la sphère professionnelle étudiée (DGRH, IGESR, ADBU)	38
Acteurs de l'écosystème général du monde du travail (DGAFP, DITP, Anact)	39
<i>Organisation de l'accompagnement dans les SCD</i>	40
Interroger le management : temporalités d'une réflexion	40
Une prise en compte des besoins diverse mais contrainte	41
<i>Les dispositifs d'accompagnement mis en place en BU</i>	42
Les formations (université, CRFCB, Enssib, etc) : un socle diversement apprécié	42
Les espaces d'échange en interne (entretiens avec la hiérarchie, échanges de pratiques, mentorat, co-développement) : un levier privilégié	43
Les espaces d'échange externes (échanges de pratiques, réseaux professionnels, co-développement) : une ouverture professionnelle qui peine à trouver preneur	44
Les interventions ciblées (coaching individuel et de groupe, médiation) : des dispositifs ponctuels et adaptés à des périodes de changement	45
Les bilans (bilan de compétences, de carrière, bilan à 180 et 360 degrés, audit) : les grands oubliés des dispositifs	45
SE SENTIR ACCOMPAGNE : ANALYSE DES EXPERIENCES DES ENCADRANTS	47
Méthodologie de l'enquête	47
<i>Le questionnaire en ligne</i>	47
Construction et diffusion du questionnaire	47
Profil des répondants	48
<i>Les entretiens qualitatifs</i>	49

Construction et passation des entretiens	49
Profil des répondants	50
<i>Portée des résultats</i>	50
La prise de fonction de l'encadrant, une étape clé	51
<i>La prise de poste : attentes et représentations des primo-encadrants ..</i>	<i>52</i>
La formation initiale : le besoin de passer à la pratique	52
Un décalage entre représentation de l'encadrement et réalité	53
<i>Une fonction d'encadrant trop peu explicitée et formalisée</i>	<i>54</i>
Un statut d'encadrant parfois peu assumé	54
Difficulté à trouver sa place dans l'organisation	54
<i>Un besoin d'accompagnement fort</i>	<i>55</i>
Sur le terrain : des primo-encadrants moins accompagnés	55
À la recherche d'un mentor	57
Développement du sentiment d'accompagnement sur les fonctions managériales	59
<i>Acquérir les bases : connaître l'offre et les outils</i>	<i>59</i>
La reconnaissance et l'expression des besoins	59
L'influence de dispositifs variés et adaptés	61
Utilité perçue des différents dispositifs	61
Dispositifs et sentiment d'accompagnement	64
<i>L'échange, déterminant majeur du sentiment d'accompagnement</i>	<i>65</i>
Le lien avec la hiérarchie	66
Les espaces d'échanges formalisés	68
Le besoin d'échanger sur les pratiques	68
Les réseaux professionnels	69
Apprentissage informel, écoformation et pair-aidance	70
<i>Le parallèle entre sentiment d'accompagnement et sentiment d'appartenance</i>	<i>72</i>
Connaître son équipe et son environnement	72
Se reconnaître dans l'équipe des encadrants	73
Comprendre les décisions de l'établissement	74
PENSER L'ACCOMPAGNEMENT : UNE REFLEXION SYSTEMIQUE	77
Délimiter la portée de l'accompagnement	77
<i>L'illusion d'une réponse managériale par les outils</i>	<i>77</i>
Quand l'accompagnement se substitue à la réflexion managériale ...	77
Des réponses techniques à des problèmes structurels	78
<i>Replacer l'organisation au centre de l'accompagnement</i>	<i>80</i>
Prendre en compte les facteurs externes	80

L'influence de la structure du SCD	81
Rendre l'accompagnement des encadrants réellement opérant	82
Intégrer les différents facteurs	82
Le cas particulier des intervenants : transparence et co-responsabilité	82
Accompagner un encadrant : pistes pour un suivi individuel.....	83
<i>Communication, intégration et légitimation de la fonction d'encadrement</i>	84
Reconnaître les fonctions de l'encadrant pour mieux le responsabiliser	84
Structurer l'intégration de l'encadrant : clarifier la chaîne d'encadrement et prévenir la solitude dans l'organisation	85
<i>Les dispositifs selon les besoins identifiés</i>	87
Faire remonter les besoins	87
Orienter vers des dispositifs adaptés	88
<i>Situations d'encadrement nécessitant une attention particulière</i>	90
Directrices et directeurs de SCD : trouver des interlocuteurs	90
L'encadrement intermédiaire : un rôle délicat et difficile à assumer	92
La question de la légitimité chez les Bibas et les magasiniers	93
Accompagner des encadrants : instauration d'une politique d'accompagnement collectif.....	94
<i>Diagnostic et état des lieux de l'encadrement</i>	94
Intégrer l'environnement : influence des orientations politiques et des interlocuteurs.....	95
Appréhender l'écosystème et recenser les besoins de l'encadrement dans le SCD.....	96
<i>Formaliser les pratiques d'encadrement</i>	97
Construire une conception commune de l'encadrement	98
Présenter les parcours possibles d'accompagnement	99
Favoriser le sentiment d'appartenance	100
<i>Quelques pistes d'innovation organisationnelle</i>	101
Travailler en co-construction sur les sujets managériaux	101
Utiliser la méthode prospective.....	102
Vers une culture managériale ?.....	103
<i>Un équilibre entre particularités locales et singularités du métier de bibliothécaire</i>	103
Peut-on parler de culture managériale ?	103
L'influence de l'environnement local et de la tutelle universitaire ..	104
Les opportunités d'une réflexion propre aux BU	105
<i>Un socle commun : la formation initiale des encadrants</i>	106

Penser la formation initiale des encadrants en dehors des catégories	106
Continuer à ouvrir la formation initiale aux réalités du terrain et aux attentes de la profession	107
Envisager une formation initiale « continuée »	108
<i>Recommandations pour une réflexion métier</i>	109
Réinterroger les référentiels métier	109
Développer un parcours de formation continue	110
Elargir le rôle des réseaux de professionnels	112
CONCLUSION	115
SOURCES	117
BIBLIOGRAPHIE	123
ANNEXES	129
GLOSSAIRE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT	167
TABLE DES ILLUSTRATIONS	169
TABLE DES MATIERES	171