

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

Rapport final de l'étude

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

six&dix

SIAPARTNERS



Sommaire

REMERCIEMENTS DE LA PART DE SIA PARTNERS ET DE SIX & DIX

04

REMERCIEMENTS DE LA PART DE L'ADBU

04

DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

04

GLOSSAIRE

05

I. SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

06

A.	Facteurs d'évolution	6
B.	Fonctions clés impactées	7
C.	Compétences à renforcer	8
D.	Pistes d'accompagnement	9
E.	Chantiers à lancer	10
F.	Conclusion	10

II. FACTEURS D'ÉVOLUTION PRINCIPAUX IMPACTANT LES MÉTIERS ET COMPÉTENCES DES BIBLIOTHÈQUES D'ESR (INTERNES OU EXTERNES AU MONDE UNIVERSITAIRE)

11

A.	Parmi les facteurs d'évolution identifiés, deux peuvent être considérés comme ayant une influence majeure sur les dynamiques des métiers et compétences des bibliothèques d'ESR	12
	<i>1. La mutation du pilotage stratégique des structures documentaires</i>	12
	<i>2. L'impact du numérique</i>	13
B.	Les autres facteurs évoqués peuvent être divisés en deux catégories, ceux que l'on peut inscrire comme internes au monde universitaire et ceux que l'on peut considérer comme extérieurs à celui-ci	14
	<i>1. Les facteurs internes au monde universitaire</i>	14
	<i>2. Les facteurs externes au monde universitaire</i>	15

III. AU TRAVERS DE L'ÉTUDE DE CES FACTEURS D'ÉVOLUTION, DES ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC SUR DES SUJETS D'ACTUALITÉ POUR LE MONDE DES BIBLIOTHÈQUES D'ESR ONT PU ÊTRE ÉVOQUÉS ET APPROFONDIS

16

A.	Le travail hybride	16
B.	La formation initiale et continue	17
C.	Les référentiels	17
D.	Les statuts	18
E.	La mobilité professionnelle	18-19

IV. AU SEIN DES BIBLIOTHÈQUES D'ESR, CINQ FONCTIONS CLÉS ONT ÉTÉ IDENTIFIÉES COMME ÉTANT AU CŒUR DES ENJEUX D'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES POUR LES PERSONNELS QUI LES OCCUPENT

20

A.	Fonctions de direction	20
	<i>1. Des fonctions au cœur des enjeux du pilotage stratégique des établissements et des bibliothèques universitaires</i>	20
	<i>2. Des compétences à développer entre approfondissements du socle de base et acquisition de nouvelles expertises</i>	21
B.	Fonctions de « Médiation »	23
	<i>1. Des fonctions fortement impactées par les évolutions des usages et des usagers</i>	23
	<i>2. Un approfondissement nécessaire des compétences dites « soft skills » et de certains domaines ciblés pour améliorer le service aux usagers</i>	23

C.	Fonctions autour des collections et de leur valorisation	25
	<i>1. Des fonctions essentielles qui doivent améliorer leur capacité à valoriser des collections hybrides entre physique et numérique</i>	25
	<i>2. Un mélange de compétences à développer entre marketing et expertise métier</i>	25
D.	Fonctions support et transverses	27
	<i>1. De multiples fonctions support et transverses toujours plus nécessaires afin de répondre aux mutations du contexte global autour des bibliothèques de l'ESR</i>	27
	<i>2. Une acculturation aux sujets plutôt qu'un "doublonnage" des compétences présentes au sein des établissements</i>	27
E.	Fonctions autour des données	29
	<i>1. Des fonctions nouvelles et de plus en plus stratégiques pour les établissements</i>	29
	<i>2. La constitution d'un socle de compétences hybrides entre "savoir-être" et technique</i>	29

V.AFIN DE DEVELOPPER LES COMPETENCES NECESSAIRES POUR SE SAISIR DES EVOLUTIONS CONSTATEES, CINQ GRANDS CHANTIERS PEUVENT ETRE ENVISAGES POUR LES ACTEURS DU MONDE DES BIBLIOTHEQUES D'ESR

31

A.	Des consensus mais aussi des débats toujours existants sur les compétences à développer	32
	<i>1. Des périmètres de fonctions clés qui peuvent être ajustés</i>	32
	<i>2. Les compétences à renforcer</i>	33
	<i>3. Les pistes d'accompagnement</i>	34
	<i>4. Les recrutements et les parcours</i>	34
B.	Cinq grands chantiers pour organiser la feuille de route de l'ADBU afin d'enclencher la dynamique des parties prenantes face aux évolutions identifiées	35

VI. BIBLIOGRAPHIE

40

1.

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

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

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

2.

Remerciements de la part de l'ADBU

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

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

3.

Description de la méthodologie employée

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

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

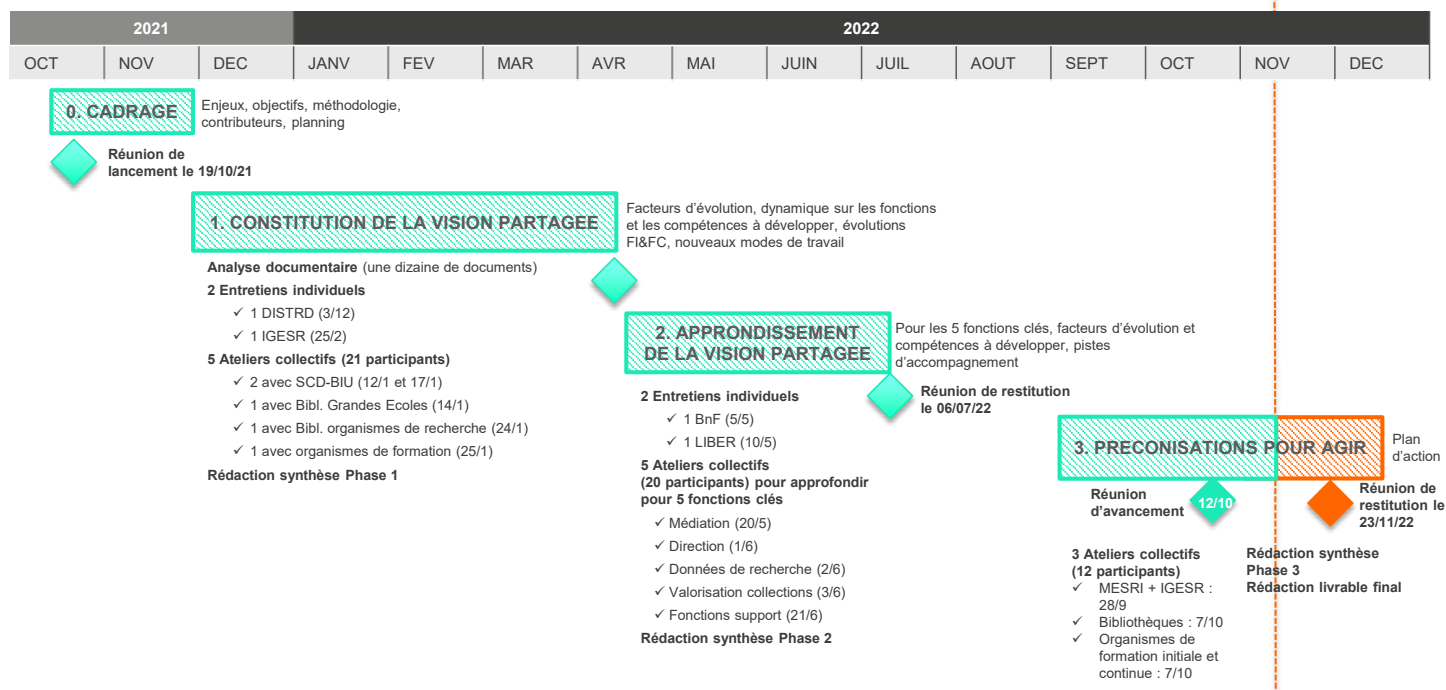
éléments principaux : les compétences qui doivent être renforcées, développées ou acquises, pour chaque fonction et les pistes d'accompagnement qui pourraient être mobilisées pour cela. Des entretiens ont complété ces analyses (avec des représentants de la BnF et de LIBER).

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

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

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

Phasage et avancement de l'étude



4.

Glossaire

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

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

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

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

01, Synthèse de l'étude

A.

Facteurs d'évolution

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

Deux principaux facteurs d'évolution ont été identifiés :

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

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

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

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

• **Les fonctions de direction**

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

• **Les fonctions de « médiation »**

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

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

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

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

• Les fonctions autour des données

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

• Les fonctions support et transverses

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

C.

Compétences à renforcer

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

Les constats suivants ont ainsi été posés :

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

- Un nombre significatif de compétences à renforcer relèvent de la connaissance de l'environnement académique (gouvernance des universités, science ouverte, usages numériques, ingénierie pédagogique...) : **renforcer ces compétences permettrait donc de favoriser une meilleure insertion des bibliothèques dans leurs établissements, même si la connaissance fine de l'environnement institutionnel local dans lequel les professionnels évoluent s'acquiert aussi au fil du temps.**
- Le nombre le plus important de compétences à faire fructifier se trouve hors « métiers-bibliothèques » (ex. écoute active/capacité à dialoguer, management et gestion des RH, gestion des risques, des imprévus/des situations difficiles, adaptabilité/acculturation à de nouveaux sujets, finances/budgets, juridique, communication numérique, gestion de projets numériques ou liés aux espaces, démarches de conception UX, études d'organisation ou de définition d'un projet de services, démarche qualité, langue anglaise...) : **renforcer ces compétences permettrait donc de favoriser l'ouverture et l'attractivité des métiers des bibliothèques.**

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

D.

Pistes d'accompagnement

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

Mais cette étude propose d'explorer plusieurs pistes complémentaires.

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

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

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

E.

Chantiers à lancer

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

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

F.

Conclusion

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

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



02,

Facteurs d'évolution principaux impactant les métiers et compétences des bibliothèques d'ESR (internes ou externes au monde universitaire)

Lors de la constitution de la vision partagée entre les parties prenantes, ont pu être mis en lumière les facteurs d'évolution qui impactent particulièrement les métiers des bibliothèques d'ESR et qui font consensus.

Parmi les facteurs d'évolution identifiés, deux peuvent être considérés comme ayant une influence majeure sur les dynamiques des métiers et compétences des bibliothèques d'ESR

1.

La mutation du pilotage stratégique des structures documentaires

Les bibliothèques d'ESR et notamment leurs fonctions de direction font aujourd'hui face à un contexte changeant et de plus en plus complexe qui entraîne une évolution du pilotage stratégique des structures documentaires.

La recomposition des gouvernances et/ou des territoires dans l'enseignement supérieur, à l'œuvre depuis une quinzaine d'années avec des réformes successives, entraîne le plus souvent une accélération des fusions et des mises en réseau en créant de grands établissements pluridisciplinaires et régionaux, ce qui pousse à un rôle accru de l'expertise dans le fonctionnement des différents niveaux institutionnels, avec un élargissement important des parties prenantes à inclure dans les réflexions stratégiques : établissements partenaires, collectivités locales du territoire (régions notamment) voire alliances européennes.

Par ailleurs, le renforcement de l'autonomie des universités (notamment suite à la loi LRU) crée un besoin fort « d'advocacy » (plaidoyer) de la contribution de la fonction bibliothèque et documentation à la réussite globale de l'établissement, pour soutenir l'emploi dans les bibliothèques. En effet, de plus en plus de financements sont liés à des appels à projets ou à manifestation d'intérêt dans le cadre desquels la valorisation des actions de la bibliothèque doit peser dans les décisions. Il en va de même lors de la discussion des contrats État-Établissement ou des contrats État-Établissement-Région, où les moyens accordés aux bibliothèques doivent être valorisés au regard de leur impact.

Les bibliothèques d'ESR doivent toujours plus persuader, négocier, communiquer, rendre compte de manière large de leurs actions et des services rendus pour renforcer leur visibilité et justifier les demandes de moyens auprès des décideurs. Le besoin est donc

fort de disposer de compétences en "advocacy" sur toutes les fonctions : accueil et accompagnement des étudiants sur place ou à distance, usage des ressources documentaires sur support ou numériques, intervention dans les formations (en large partie sur le développement des compétences informationnelles), appui à la recherche et à la science ouverte, animation culturelle, soutien à la vie étudiante (et à l'emploi étudiant), dans un cadre d'efficacité opérationnelle croissante et de pilotage renforcé. Rappelons que les bibliothèques universitaires ont pour mission, conformément au code de l'éducation¹, de contribuer aux activités de formation et de recherche des établissements.

Enfin, l'orientation croissante des financements via les appels à projets et l'augmentation des tâches juridiques et administratives associées complexifie également le pilotage des bibliothèques d'ESR. Cela exige de disposer de compétences pointues dans des domaines variés : juridique, financier, gestion de projets complexes... Les bibliothèques seules ne peuvent intégrer l'ensemble de ces expertises et doivent s'appuyer sur l'ensemble des directions de l'établissement tout en se constituant un socle de connaissances dans ces domaines permettant de dialoguer et de coopérer avec les autres directions de l'établissement comme avec la gouvernance.

Sur ce point, les grands enjeux pour les BU sont donc d'inclure plus encore ce contexte en mutation dans le pilotage et le management de la BU, d'instaurer un dialogue stratégique renouvelé avec l'ensemble des décideurs de l'université, d'apprendre à communiquer plus efficacement sur les services rendus et de renforcer les compétences nécessaires pour gérer les appels à projets ou la négociation des contrats avec l'État et la Région.

¹ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071191/LEGISCTA000027866275/

L'impact du numérique

Même s'il est connu et a été déjà traité et documenté, l'impact du numérique ne pouvait être absent de cette étude. Il se manifeste de multiples façons quand on l'analyse à l'aune de ses effets sur les métiers des bibliothèques d'ESR. Il s'observe principalement au travers de l'évolution des usages, des ressources et des outils numériques qui transforment depuis une vingtaine d'années les modalités de travail et d'organisation en bibliothèque, que ce soit en back ou en front office, notamment pour les ressources documentaires.

Ainsi le déséquilibre se creuse entre l'imprimé et le numérique, notamment en matière de dépenses documentaires², ce qui bouleverse les services et pousse vers des modèles de gestion "hybrides" où cohabitent stocks physiques, stocks et flux numériques hébergés localement et à distance, en accès libre et en accès authentifié...

La mutualisation des outils numériques, pilotée notamment par l'ABES (SGBM, STAR), le CCSD (HAL) ou d'autres acteurs (ORCID, Recherche.Data.gouv, Crossref...) est également une tendance qui vient modifier les manières de travailler des personnels en BU. Les règles de gestion documentaire doivent désormais se penser dans des cadres plus ouverts, où interviennent différentes catégories d'acteurs (chercheurs, personnels administratifs...). La convergence des règles documentaires doit tenir compte des choix politiques des établissements, avec une tension parfois difficilement tenable entre simplification des processus et qualité du signalement.

Pour les bibliothèques, le numérique pousse à un repositionnement de leur offre de services pour mieux correspondre aux attentes et pratiques des étudiants « digital natives » et pour être en capacité d'apporter des réponses toujours plus précises aux chercheurs.

Le numérique est ainsi un catalyseur de la tendance faisant des BU des lieux moins nécessairement centrés sur l'accès aux ressources documentaires physiques mais plus centrés sur l'accueil, le confort, la convivialité, l'accompagnement, l'utilisation des ressources en ligne et le collaboratif (et cela d'autant plus dans un contexte où les modes d'enseignement à distance se sont développés suite à la crise sanitaire).

« Les étudiants recherchent au moins autant des prises, des salles et du wifi que des livres » est une phrase qui a pu être entendue plusieurs fois au cours des discussions.

On remarque également l'impact du numérique à travers la place croissante des enjeux liés aux données, à leur gestion et à leur valorisation, surtout pour le soutien à la recherche. La maîtrise de ces enjeux devient centrale pour les métiers des bibliothèques dans le cadre de l'élargissement de leurs missions en appui à la recherche. Cela nécessite de renforcer et d'élargir les compétences documentaires autour de la donnée (production de métadonnées, exploitation de métadonnées et de données) et d'acquérir de nouvelles compétences en matière de gestion de données (gestion de données, traitement de données, fouille et visualisation). L'objectif étant d'arriver à maîtriser un environnement technique complexe relié à la donnée (data analysis, data science, infrastructure data) avec en regard des attentes fortes des chercheurs. Aujourd'hui, les bibliothèques ne semblent pas encore toutes armées de la même manière pour se saisir pleinement des problématiques liées aux données et à leur rôle prépondérant dans la stratégie de recherche des établissements, même si des efforts importants ont été accomplis ces dernières années.

Enfin, l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) au sein des bibliothèques constitue un autre élément lié à l'impact du numérique. L'automatisation induite par l'arrivée de l'IA est à surveiller. Celle-ci doit faire l'objet d'une réelle analyse quant à son utilisation et à ses retombées. Ce point a déjà pu être évoqué lors du Congrès de l'ADBU en 2019. Dans le traitement des ressources documentaires comme dans l'aide à la recherche documentaire, la formation des usagers ou même les services aux publics, l'IA pourrait prendre une place de plus en plus importante.

Cette numérisation parfois rapide exige donc des personnels des compétences toujours plus pointues dans le domaine numérique et cela pour l'ensemble des fonctions au sein de la bibliothèque : appui à la formation et à la recherche, valorisation des ressources documentaires, médiation...

²Part des dépenses d'acquisition consacrées à la documentation électronique en France : 62% (source ESGBU 2021). Ceci dans un contexte où les dépenses documentaires en France sont notablement basses : 63€de dépenses documentaires/étudiant + enseignant-chercheur vs 171€en moyenne en Europe (151€hors Suisse) – chiffres 2019, source : Indicateurs des bibliothèques universitaires européennes, Six&Dix et ADBU, 2022 : <https://adbu.fr/indicateurs-europeens2022>

B.

Les autres facteurs évoqués peuvent être divisés en deux catégories, ceux que l'on peut inscrire comme internes au monde universitaire et ceux que l'on peut considérer comme extérieurs à celui-ci

1.

Les facteurs internes au monde universitaire

Entre 1980 et 2020 la massification étudiante en France constitue une tendance sociétale de fond, les effectifs étudiants progressant de 95%³. Cela entraîne une tension importante sur les organisations et les services de par la multiplication des profils à accompagner et les niveaux d'accompagnement nécessaires.

Désormais, il faut accueillir des usagers qui ne se rendent pas uniquement en bibliothèque pour les ressources documentaires physiques et demandent des services (numériques notamment) pour lesquels les personnels doivent être en mesure d'assurer une médiation.

Il faut également accompagner des usagers qui ont une acculturation et une formation aux ressources documentaires et aux compétences informationnelles bien inférieures ou en tout cas plus hétérogènes rapportées à ce qu'elles étaient auparavant. Un constat que les personnels des bibliothèques doivent intégrer dans leurs approches pédagogiques.

Par ailleurs, le spectre des compétences s'étire entre d'un côté celles nécessaires à la gestion des lieux et de l'autre côté celles nécessaires aux services à forte valeur ajoutée liées au soutien à la formation et à la recherche. D'une part il s'agit d'assurer l'accueil et le renseignement des usagers dans les espaces (avec le développement des horaires élargis et le recours à l'emploi étudiant), le développement du modèle "learning centre" (un espace de travail, de collaboration et d'échange) ayant permis de faire évoluer le modèle spatial traditionnel en BU (des places de travail individuelles dans de grandes salles d'étude). D'autre part, des compétences spécifiques sont nécessaires au soutien à la formation et à la recherche.

Les bibliothèques se sont notamment vu confier des responsabilités stratégiques en matière d'appui à la recherche au sein de leurs établissements. Elles sont aujourd'hui parties prenantes de cet axe de développement en fournissant aux chercheurs les bonnes ressources et les données documentaires nécessaires à leurs travaux. Ce renforcement du périmètre d'activité des bibliothèques implique que celles-ci s'adaptent aux processus nouveaux et logiques renouvelées des activités de la recherche (en termes de culture, d'organisation, d'outils ou bien de rites et rythmes de fonctionnement) qui ne sont pas les mêmes que ceux historiquement à l'œuvre.

En parallèle à ces facteurs s'ajoute un contexte ressources humaines difficile : baisse du ratio "ETP de bibliothèque/1.000 étudiants"⁴, augmentation du nombre de personnels contractuels, notamment des contractuels sur projets (qui demandent un fort investissement en formation et en accompagnement pour acquérir une expertise qui ne bénéficie pas au service dans la durée), baisse du recrutement de titulaires, dans certains cas résistance au changement, décalage entre les compétences et les statuts, attractivité en baisse des fonctions de management... Ces éléments viennent complexifier l'adaptation des métiers des bibliothèques aux divers facteurs d'évolution identifiés.

Pour les différentes parties prenantes, il apparaît important de fournir aux métiers des bibliothèques les moyens d'assurer cette évolution de leurs missions en tenant compte de l'augmentation de la population étudiante. Le développement de nouveaux modèles organisationnels est également un enjeu majeur pour adapter les structures documentaires historiques aux nouvelles attentes et pratiques des usagers.

³ Ceci constituant d'ailleurs une spécificité française par rapport à la situation européenne (cf. étude Six&Dix et ADBU sur les indicateurs des bibliothèques universitaires européennes) : +11,9% d'étudiants en France sur 2013-2019.

⁴ Le nombre d'ETP en bibliothèque rapporté au nombre d'étudiants est passé en France de 4,65 ETP pour 1000 étudiants en 2014 à 3,63 ETP pour 1000 étudiants en 2021, même si le nombre de personnes travaillant en bibliothèque est passé de 6421 en 2014 à 6980 en 2021 (hors emploi étudiant) (source ESGBU <https://esgbu.esr.gouv.fr>)

Ceci place la France bien en deçà des moyennes européennes : en 2019, en France, 3,8 ETP/1000 étudiants vs. 5,1 ETP en moyenne européenne (cf. p.19 de l'étude Six&Dix et ADBU sur les Indicateurs de bibliothèques universitaires européennes)



2.

Les facteurs externes au monde universitaire

Certains facteurs externes au monde universitaire ont également été identifiés. Ils sont principalement liés aux évolutions des usages et attentes des publics. Les bibliothèques se retrouvent confrontées désormais à la demande croissante des étudiants de pouvoir disposer d'espaces de travail multifonctions et connectés, permettant à la fois de s'isoler ou de travailler en groupes, dans de bonnes conditions de confort et de convivialité, avec de larges horaires d'ouverture. La qualité et la quantité de l'offre documentaire physique n'est plus, pour nombre d'étudiants, la seule priorité. Il faut en conséquence que les personnels développent une adaptabilité dans le temps de leurs compétences à ce type d'attentes, articulées avec une forte expertise sur les missions liées aux collections documentaires, aux services liés et à la gestion des lieux.

L'influence du contexte social autour de l'information a également un effet sur les métiers des bibliothèques. Les publics des bibliothèques sont moins "captifs" car ils sont soumis à de multiples sources et canaux d'information. Il faut « aller les chercher » par des espaces modernisés, des services de soutien et de médiation ou une animation culturelle dynamique. Cette tendance requiert une meilleure capacité des bibliothèques à valoriser leurs actions et leurs ressources documentaires tout en travaillant avec les autres services des établissements pour être le plus « impactantes » possible : communication, marketing, moyens généraux...

Les bibliothèques sont aussi directement reliées aux enjeux sociaux : science citoyenne et ouverte,

accès à la culture pour tous, médiation sur l'accès aux données ouvertes, lutte contre l'infobésité et la désinformation, sobriété énergétique et numérique, responsabilité sociétale... Tous ces éléments exigent des compétences renforcées voire nouvelles et une expertise des personnels des BU qui doivent pouvoir proposer des réponses claires aux usagers sur ces différents enjeux.

On peut également y ajouter la nécessité de se conformer aux nouvelles réglementations (RGPD, RGAA, propriété intellectuelle), qui augmentent le degré de complexité dans lequel évoluent les personnels. Il est en effet difficile de pouvoir assurer une veille et une transmission régulière des évolutions réglementaires rapides et successives.

Enfin, il est impossible de nier l'effet de la crise sanitaire, qui est venue bousculer les modes de fonctionnement des BU avec à la fois la mise en place du travail à distance (pour les activités télétravaillables) et la reconnaissance (certes parfois tardive et implicite) des bibliothèques comme des « lieux essentiels », et donc l'adaptation des métiers des bibliothèques à ce contexte exceptionnel.

Ces éléments issus de l'étude se placent à côté d'autres sujets discutés lors de cette phase de diagnostic en rapport avec l'actualité générale et du monde de l'enseignement supérieur – et qui sont présentés dans le chapitre suivant.

03

Au travers de l'étude de ces facteurs d'évolution, des éléments de diagnostic sur des sujets d'actualité pour le monde des bibliothèques d'ESR ont pu être évoqués et approfondis

A.

Le travail hybride

La crise sanitaire a bouleversé tous les secteurs d'activité, et celui des bibliothèques d'ESR ne fait pas exception. Cela d'autant plus que les bibliothèques ont été considérées comme des « lieux essentiels » autorisés à ouvrir y compris au cœur des confinements (même en jauge réduite)⁵. Pour l'encadrement et les personnels des BU, cette situation a impliqué de mettre en place très rapidement des modes de travail hybride avec une partie des agents en présentiel pour assurer la mission essentielle de service au public et une partie en télétravail.

Les structures documentaires ne sont pas historiquement familières avec les enjeux du travail hybride, du fait de leur nature et de leurs missions fondées en grande partie sur un accueil physique et une valorisation de ressources documentaires sur support. Ainsi, très peu des structures interrogées (mais c'était aussi le cas des établissements dont elles dépendent) disposaient d'un accord de télétravail préexistant, sinon de façon expérimentale ou très exceptionnelle pour des situations individuelles particulières. Pour autant, la mise en place de ces nouveaux modes de travail s'est faite de façon efficace par les établissements selon les remontées effectuées par les participants.

Ces modes de travail hybride ont eu des conséquences positives en permettant d'améliorer les logiques de travail collaboratif et en faisant tomber les silos qui existaient « physiquement » entre les différents services. La possibilité d'incorporer une dose de travail à distance dans les différents postes permet aussi d'améliorer l'attractivité des emplois en bibliothèque, sachant que la possibilité de télétravail intervient dans les critères de choix des jeunes diplômés. La généralisation de la communication à distance est également un élément positif pour les bibliothèques multi sites en permettant un dialogue plus simple et fluide entre des équipes qui avaient des difficultés à communiquer en raison de l'éloignement physique. Cela a aussi eu pour effet d'améliorer l'accessibilité de certaines formations qui n'étaient pas auparavant dispensées selon des modalités digitales. Enfin, la mise en place du travail hybride peut également constituer une opportunité plus large pour une bibliothèque d'engager des chantiers de modernisation et d'incorporation d'innovations technologiques dans son offre de services.

⁵ Sauf en ce qui concerne le premier confinement de mars à mai 2020

Pour autant, de nombreux participants ont pointé les effets potentiellement néfastes du travail hybride du fait de la nature même du travail en bibliothèque et se sont prononcés contre sa généralisation. En effet, certaines activités ne sont pas télétravaillables et un déséquilibre s'installe dès lors entre des personnels pouvant télétravailler du fait de leurs activités et ceux qui ne le peuvent pas. Le travail hybride vient aussi limiter la possibilité de régler les problématiques quotidiennes des équipes par les échanges informels en réduisant les interactions en dehors des réunions. Pour certains, la généralisation de ces modes de travail est un risque pour l'efficacité managériale et l'acculturation des personnels à l'organisation du travail à distance, sans intégration dans la formation des cadres des activités de pilotage de l'activité par la confiance et les objectifs, par opposition au management traditionnel en présentiel et parfois plus directif.

L'enjeu du travail hybride apparaît comme un chantier d'étude à part entière pour les acteurs du monde des bibliothèques de l'ESR pour traiter les difficultés rencontrées par les organisations. Il semble nécessaire d'engager une réflexion de fond sur les enjeux et limites du travail à distance, notamment via un descriptif précis des activités télétravaillables ou non et en recensant les besoins associés en termes d'équipement et/ou de formation (on peut à cette occasion mentionner le travail mené par la BnF sur l'identification des activités télétravaillables et non télétravaillables). On peut aussi renvoyer ici à la première enquête sur le sujet (2022) conduite par la commission Métiers de l'ADBU⁶.

Il est également nécessaire d'accompagner les cadres de manière plus approfondie au management d'équipes à distance, tant du point de vue de l'activité quotidienne que d'éléments structurants comme l'évaluation de la performance, tout en les formant aux enjeux liés aux risques psycho-sociaux associés.

B.

La formation initiale et continue

Un constat fait sens pour l'ensemble des parties prenantes : les contenus proposés par les organismes de formation initiale et continue sont de grande qualité et s'enrichissent constamment. Ainsi, l'étude n'a pas visé à pointer d'éventuels manques mais bien à identifier des axes d'approfondissement sur certaines thématiques et pour certaines fonctions. Les idées exprimées lors de cette première phase de l'étude ont notamment pu être approfondies durant les ateliers par fonctions en évoquant les compétences à développer et les pistes d'accompagnement à actionner.

Trois principaux axes sont ressortis des échanges lors des ateliers :

- 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 compétences (GPEC)...
- L'intégration renforcée d'approches centrées sur l'usager dans les parcours de formation pour rééquilibrer les contenus entre expertise sur l'offre documentaire et développement de compétences en rapport avec les nouveaux services à proposer aux usagers.
- Le renfort de certains domaines de compétences ciblées comme les « soft skills » qui seront abordés dans la suite de ce rapport.

Outre les contenus, ce sont bien certaines nouvelles modalités de formation que nos échanges ont fait ressortir pour permettre un enrichissement de ces moments charnières dans la vie des agents. Une des idées directrices qui fait sens pour la majorité des parties prenantes est la possibilité de sortir du monde des bibliothèques voire du monde universitaire : aller au contact d'autres populations et organiser des échanges de pratiques avec des secteurs et/ou métiers connaissant des enjeux similaires (monde du livre, journalisme, musées...). Innover dans les modalités de formation consiste également à en renforcer l'accessibilité (au sens de : à davantage d'agents). Même si la crise sanitaire a notablement augmenté le nombre de formations accessibles en distanciel, il est encore nécessaire de permettre à toujours plus d'agents parfois isolés de se former facilement sans que cela représente une contrainte importante sur leur organisation du travail quotidienne dans leur bibliothèque.

Les référentiels

C.

La question des référentiels métiers et de compétences a été abordée sous l'angle outil. Ainsi, c'est bien leur pertinence au regard des facteurs d'évolution qui a été interrogée sans s'engager dans une analyse précise des travaux à mener pour les faire évoluer (rappelons que la présente étude n'avait pas pour objectif de préconiser de nouveaux référentiels).

Rappelons également que la commission Métiers de l'ADBU est dotée d'un GT « Référentiels » qui travaille précisément, à partir des référentiels existants (BiblioFil', REFERENS III...) à la création d'un outil de type dictionnaire des compétences, en ligne, collaboratif et actualisé. L'objectif est de permettre à la communauté professionnelle de s'y reporter dans toutes les situations courantes de gestion des personnels et des carrières (recrutement, évolution professionnelle...). Récemment enfin, les bibliothèques territoriales se sont elles-mêmes dotées d'un nouveau référentiel national⁷ dont on pourra, à certains égards, s'inspirer.

⁶ <https://adbu.fr/enquete-teletravail2022>

⁷ <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-lecture/Les-bibliotheques-publiques/L-evolution-des-metiers-et-la-formation-troisieme-volet-du-plan-Bibliotheques>

Les statuts

D.

La vision collective des référentiels qui se dégage de notre analyse est assez critique. Ils sont, en effet, jugés figés face aux grandes évolutions que connaissent les métiers des bibliothèques de l'ESR et peu adaptés aux besoins actuels exprimés par les bibliothèques en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La question de conserver Bibliofil' comme référentiel central de la filière se pose clairement face au manque de flexibilité de cet outil et aux difficultés qu'implique d'y intégrer les grandes évolutions qui touchent les métiers des bibliothèques d'ESR. De plus, la plupart des référentiels sont vus comme datés et généralistes face à la multiplication des nouveaux profils que l'on retrouve en BU (ingénieur pédagogique, spécialiste des données de la recherche, responsable d'animation culturelle...) pour traiter les facteurs d'évolution décrits précédemment.

Ainsi, en s'appuyant sur l'étude réalisée par Médiat Rhône-Alpes⁸ (p.11), on peut considérer que trois principaux griefs sont exprimés à l'égard des référentiels :

- Une architecture figée ne permettant pas de prendre en compte la variété des activités et des personnels qui est aujourd'hui présente au sein des structures documentaires d'ESR.
- Une granularité trop large de la description des activités par rapport aux spécificités qui constituent les fonctions en BU.
- Des manques importants sur des fonctions clés comme le management.

Les référentiels sont tout de même utilisés pour fixer des lignes directrices globales et objectives en termes de politiques RH en permettant un recensement et une cartographie des activités des bibliothèques dans une logique harmonisée, en servant de base de réflexions lors des entretiens annuels des agents et permettant d'avoir une base de critères objectifs pour construire des dispositifs de GPEC.

Globalement, il est attendu des référentiels plus de clarté, de souplesse, de précision et surtout leur actualisation pour tenir compte de l'évolution des activités. Il est à noter que le contexte se prête au lancement de réflexions de fond sur la refonte éventuelle de ces outils. L'apparition de nouveaux types de structures documentaires comme les learning centres enclenche une dynamique positive de transformation des outils traditionnellement utilisés. De plus, les différentes parties prenantes directement concernées (structures documentaires, organismes de formation et associations professionnelles) semblent alignées sur le besoin d'évolution de ces outils. Enfin, des initiatives comme celle de Médiat Rhône-Alpes permettant de collecter plus simplement les activités peuvent servir d'inspiration pour faciliter à l'avenir les évolutions à apporter à ces outils⁹.

Les débats autour des statuts des personnels ont émaillé les différents échanges de notre étude. Notre ligne directrice durant nos travaux a été de ne pas nous engager dans une analyse segmentée par catégorie statutaire, pour pouvoir fournir des éléments par fonctions clés concernant les évolutions des compétences en laissant la dimension statutaire de côté dans un souci de clarté et d'efficacité. Tout simplement, il sera plus facile de faire évoluer les compétences nécessaires aux fonctions clés dans les bibliothèques que de faire évoluer les statuts des personnels en bibliothèque d'ESR.

Néanmoins, il est important de noter que les statuts ont une influence certaine sur les évolutions des métiers et des compétences au sein des bibliothèques de l'ESR. Ils constituent en effet des normes qui fixent bien souvent le cadre d'une fonction avec des activités parfois très délimitées. Cela induit des conséquences importantes sur l'évolution des personnels en créant des décalages entre le statut (avec lui le régime indemnitaire) et les fonctions exercées en réalité du fait des contingences du « terrain ». Ces écarts peuvent freiner la volonté des agents de se former, de faire évoluer leurs compétences et donc leur parcours.

La construction de ces parcours est précisément rendue difficile par ces statuts qui conditionnent parfois l'avancement et la promotion à une logique de passage de concours et de franchissement de catégorie statutaire qui n'est pas en connexion avec les réalités de terrain que peuvent connaître les agents.

La mobilité professionnelle

E.

Les enjeux autour de la mobilité des personnels en bibliothèque d'ESR apparaissent en filigrane dans les approfondissements réalisés par fonctions clés, notamment pour les fonctions de direction. Quelques messages généraux ont pu cependant être dégagés de l'analyse des facteurs d'évolution en ligne avec ce message présent dans l'éditorial de « Y a-t-il un bibliothécaire dans la salle ? »¹⁰ : « Il reste cependant à conduire le grand chantier de la transformation de l'organisation de nos établissements, s'appuyant sur de nouvelles compétences et offrant des trajectoires professionnelles renouvelées aux professionnels de l'IST et des bibliothèques ».

⁸ <https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/ressources/publications/>

⁹ Enquête Médiat/MESR « L'évolution des cat. C et des cat. B dans les bibliothèques d'ESR »

https://mediat.univ-grenoble-alpes.fr/medias/fichier/activites-et-competences-des-personnels-de-categorie-c-et-b-en-bibliotheque-universitaire-enquete-analyses-perspectives-mediat-rhone-alpes_1643372923617-pdf

¹⁰ <https://publications-prairial.fr/arabesques/index.php?id=1763>

La mobilité professionnelle

Ainsi, cette notion de parcours a été explorée et a constitué l'un des fils directeurs de notre analyse en s'interrogeant sur des notions centrales comme la pertinence de la prédominance du recrutement sur concours, qui crée des décalages entre formation initiale-diplôme et réalité des fonctions exercées et fragilise parfois le collectif de travail. Le manque de clarté des trajectoires est également un point nodal car les évolutions que connaissent les métiers et les compétences ne sont, pour la plupart, pas répercutées dans les trajectoires de carrière proposées aux personnels. Cela s'observe concrètement sur des fonctions récentes en bibliothèques d'ESR comme celles autour de la donnée et de l'appui à la recherche.

Au travers de ces questions sur la mobilité et les trajectoires, les notions de VAE¹¹ et de RAEP¹² reviennent pour faire évoluer la manière d'envisager les parcours professionnels au sein des BU et la progression des agents à l'intérieur de ceux-ci. Actuellement, la VAE se fait uniquement pour des diplômes enregistrés à France Compétences et permet d'obtenir un diplôme en montrant qu'on a déjà les compétences correspondantes aux attendus du diplôme. L'obtention d'un diplôme, dans cette logique, ne permet pas d'évolution de carrière, ni de changement dans la rémunération pour des agents déjà en poste et qui ne souhaiteraient pas passer de concours. C'est peut-être une réalité à faire évoluer.

En analysant les facteurs d'évolution impactant les métiers des bibliothèques de l'ESR et leurs compétences, cinq grandes catégories de fonctions ont été identifiées, sur lesquelles des approfondissements ont été réalisés afin d'identifier spécifiquement les évolutions à l'œuvre sur chacune d'elle et précisément les compétences concernées par ces mutations.

¹¹ Validation des acquis de l'expérience

¹² Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle



04

Au sein des bibliothèques d'ESR, cinq fonctions clés ont été identifiées comme étant au cœur des enjeux d'évolution des compétences pour les personnels qui les occupent

A.

Fonctions de direction

1.

Des fonctions au cœur des enjeux du pilotage stratégique des établissements et des bibliothèques universitaires.

Il a été choisi de se concentrer sur les fonctions de direction en raison de leur positionnement stratégique pour traiter les évolutions décrites et du fait qu'elles sont directement touchées par l'ensemble des facteurs évoqués. Les fonctions de management intermédiaire et de proximité sont également en première ligne des évolutions et mériteraient une réflexion en propre.

Les fonctions de direction font aujourd'hui directement face à la complexification du contexte institutionnel d'exercice et de pilotage stratégique décrite précédemment. Un directeur de bibliothèque d'ESR doit désormais être polyvalent et savoir aussi bien fixer la stratégie de la structure sur ses missions historiques que piloter celle-ci dans les méandres réglementaires toujours plus complexes.

La direction est également chargée de gérer des situations voire des crises du fait de l'actualité (crise sanitaire, crise énergétique, Vigipirate...) ou de l'évolution des usages et des usagers (violence, sécurité...). Ce sont des domaines d'intervention qui ne sont pas nativement inclus dans les cursus qui mènent aux postes de direction. Bien plus, ce sont des domaines où les directeurs ont dû improviser et apprendre sur le tas, parfois en s'inspirant d'autres pratiques, parfois de façon isolée.

Le contexte RH difficile et les situations parfois complexes à gérer avec les usagers créent des tensions entre individus et au sein du collectif de travail. Les directeurs sont amenés à devoir arbitrer, gérer, calmer, parfois sanctionner, de plus en plus fréquemment en lien avec les directions des ressources humaines. La gestion de ces situations particulières n'est aujourd'hui pas assez clairement intégrée dans les contenus de formation initiale ou continue et il semble nécessaire de trouver des moyens nouveaux (mentorat, learning expeditions...) pour consolider ces compétences.

La taille de l'établissement peut pondérer cette analyse car plus la structure dispose de fonctions supports élargies, plus la direction peut se concentrer sur des projets innovants et structurants. Elle peut en effet s'appuyer sur les services spécialisés de l'établissement pour gérer des situations ou des projets particuliers et ainsi se positionner sur son cœur de mission : la définition de la stratégie et des grandes orientations de la structure – le pilotage des moyens et des ressources pour exercer les activités de la structure.

Des facteurs communs à l'ensemble des établissements, quelle que soit leur taille, peuvent néanmoins être repérés :

- La nécessité d'un contact régulier entre direction et gouvernance de l'université,
- L'évolution des pratiques et besoins des usagers qui induit une évolution de l'offre de services,
- Une perte d'attractivité relative des fonctions de direction.

Des compétences à développer entre approfondissements des compétences de base et acquisition de nouvelles expertises.

En termes de compétences, les fonctions de direction sont partagées entre deux tendances :

- D'une part, la nécessité d'approfondir certaines compétences constituant le socle commun pour l'ensemble des profils amenés à occuper ce type de fonctions. Il est en effet nécessaire de définir un niveau minimum de connaissances du et des métiers des bibliothèques afin d'être reconnu et crédible face aux interlocuteurs. Il apparaît peu concevable (y compris en cas d'ouverture des postes à des profils éloignés du monde de la documentation) que des dirigeants soient complètement étrangers aux métiers et enjeux de la structure dont ils sont responsables.

Du point de vue des compétences "soft skills" ou de "savoir-être", les facteurs d'évolution poussent les fonctions de direction à être mieux outillées sur leur socle de compétences politiques-managériales afin de mieux gérer les crises et les tensions ainsi que le dialogue social.

- D'autre part, le besoin de renforcer voire d'acquérir de nouvelles compétences pour faire face aux mutations du contexte stratégique de pilotage des structures documentaires. Il est ainsi important d'accroître l'expertise des fonctions de direction concernant le fonctionnement complexe des différents périmètres dans lesquels s'inscrivent leur gouvernance et leurs décisions : structures des établissements, gestion financière et budgétaire, collectivités du territoire, fonction publique, ministère de l'enseignement supérieur... La maîtrise de ces éléments correspondent au positionnement des directeurs de SCD à hauteur égale d'un DGS ou d'un DGSA.

Pour développer ces compétences, les principales pistes évoquées s'articulent autour de la formation continue et du partage d'expériences via le coaching, les learning expeditions ou encore le mentorat.

Une fiche référentiel métier pour les fonctions de directrice/directeur de bibliothèque d'ESR est par ailleurs en cours de finalisation au sein de l'ADBU : construite selon la même logique que les fiches déjà existantes pour d'autres fonctions de direction au sein de l'ESR (DGS, DRH, DSIN, DF, etc.)¹³, elle pourrait permettre de renforcer le dialogue avec les tutelles et gouvernances ainsi que l'insertion des services documentaires dans leurs établissements.

¹³ <https://franceuniversites.fr/actualite/les-referentiels-de-lencadrement-superieur-de-leducation-nationale-et-de-lenseignement-superieur-de-la-recherche-et-de-linnovation/>

Tableaux récapitulatifs - Fonctions de direction

En amont :

- **Adaptation des recrutements** : compétences à mettre en valeur vis à vis des recruteurs (gouvernance des Universités) : expérience riche et diversifiée acquise dans d'autres établissements, maîtrise des enjeux et des programmes politiques de l'établissement, culture générale...
- **Formation initiale** : à l'ENSSIB, ajout de contenus de formation sur la découverte / présentation de la fonction de Direction

Compétences à développer	Pistes d'accompagnement
Connaissance des métiers de la documentation (avec un niveau de maille qui reste à définir, cf. référentiel de compétences de la fonctions de direction en cours de construction par l'ADBU, avec au minimum un objectif « d'assurer le développement de la culture métier »)	Formation continue Mobilité inter-établissements Congrès – Journées d'études
Connaissance des différents périmètres de gouvernance et des enjeux associés (établissement, collectivités locales, système universitaire national, fonction publique...)	Formation continue Learning Expeditions
Compétences politiques (= capacité à connaître et faire reconnaître le rôle des ressources et services documentaires dans les orientations stratégiques de l'établissement)	Formation continue Coaching - Mentorat
Compétences managériales et en gestion des Ressources humaines (dont maîtrise RPS, égalité H-F, GPEEC...)	Formations via l'Université Coaching - Mentorat
Compétences en gestion financière et budgétaire	Formation continue Formations via l'Université
Compétences en conduite de projet de services ou d'évolution de l'organisation	Formation continue Conduite de projets
Compétences d'adaptabilité	Mobilité inter-établissements Coaching - Mentorat
Compétences en gestion des risques (biens et personnes)	Formation continue Formations via l'Université

Par qui et comment ?

Par un directeur / une directrice en autoformation :

- Congrès – Journées d'études (DIRBUIST, Journées thématiques ADBU...)
- Veille – Littérature professionnelle (ex BBF, ARABESQUES)
- Learning Expeditions : dans d'autres domaines de la fonction publique, d'autres milieux professionnels

Par un directeur / une directrice dans sa structure documentaire :

- Conduite de projets structurants (projets d'établissement ou de services, études d'organisation...)
- Participation aux instances de gouvernance de l'établissement
- Renforcement des liens avec les services supports de l'établissement (juridique, administratif) pour rester en contact des évolutions institutionnelles

Par les organismes de formation continue du monde des Bibliothèques :

- CRFCB/URFIST, avec une offre de formation construite à l'échelle d'un territoire
- ENSSIB+IGESR : formation des directeurs proposée au moment de la prise de poste
- LIBER : programme « emerging leaders »

Par les organismes de formation continue au delà du monde des Bibliothèques :

- Formations via les organismes et via les services Formation / RH des Universités (gestion de projet, accompagnement au changement...)
- Formations via l'INSP (à creuser)
- Formations via SAFIRE (Système d'information pour l'animation de la formation interministérielle régionale)

Mentorat / coaching / transmission par les pairs

- Serait très utile, une offre à développer et à organiser

Structuration des parcours :

- Outil – référentiel restant à construire, mais devant favoriser / encourager la mobilité fonctionnelle et géographique inter-établissements pour découvrir d'autres contextes et développer des compétences supplémentaires

1.

Des fonctions fortement impactées par les évolutions des usages et des usagers.

Comme déjà indiqué en p.7, le terme « médiation » a été placé entre guillemets car il peut ne pas être compris, ou porter d'autres sens (ex : résolution d'un conflit). Il permet ici d'englober médiation documentaire, médiation scientifique et culturelle, médiation numérique, formation des utilisateurs de tout premier niveau, ce que d'autres dénominations comme « service public », « services aux publics », « service d'accueil et d'accompagnement des publics » auraient pour partie laissé de côté.

Les fonctions de médiation sont remises en question par de multiples facteurs : automatisation renforcée des fonctions d'accueil in situ (ex prêt/retour...), baisse de certains indicateurs d'activité (ex. prêt/communication des documents sur support), etc.

La « médiation » cela dit s'entend plus largement que l'accueil et elle se réalise sur place, à distance, par différents canaux, dans ou depuis différents lieux. Ce qui est en jeu est le renforcement de la professionnalisation des fonctions de médiation, notamment face à une formation initiale limitée (pour les personnels de catégorie C en particulier) et des publics de plus en plus hétérogènes qui requièrent de nouvelles compétences (sur des aspects de sécurité par exemple, ce qui engage une responsabilité pénale).

Les personnels occupant des fonctions de « médiation » connaissent un élargissement général de leurs missions du fait de plusieurs tendances fortes. L'accueil multicanal implique une maîtrise des outils digitaux et de la gestion de la relation à distance avec les usagers de même que le développement de l'accueil hors les murs de la BU ou à distance. La multiplicité des outils documentaires pousse également à une évolution des compétences à acquérir pour les fonctions de « médiation ». Enfin, dans le cadre de l'augmentation croissante du poids des enjeux d'inclusion, les personnels doivent de plus en plus développer leurs compétences en matière d'accueil des personnes en situation de handicap.

L'évolution du positionnement des BU comme lieux de vie autant que lieux de travail influe nettement sur les fonctions de « médiation ». Les nouvelles demandes des usagers et l'évolution des comportements impliquent de savoir gérer de nouvelles situations associant des compétences peu développées traditionnellement comme la sécurité, mais aussi poussant vers une logique accrue d'individualisation des services (hétérogénéité des publics, étudiants internationaux, etc.) fondée sur une connaissance approfondie de la sociologie des publics.

Ces nouvelles attentes exigent également des compétences en animation culturelle qui sont traditionnellement peu dispensées lors de la formation initiale ou continue.

Les personnels en BU sont par ailleurs de plus en plus considérés par les étudiants comme des référents leur permettant de comprendre les rouages du fonctionnement de l'université et plus largement comme des guides accompagnant leur entrée dans leur nouvelle vie de citoyen. Pour autant, ce ne sont pas des missions faisant partie du cœur de métier des fonctions de « médiation ».

2.

Un approfondissement nécessaire des compétences dites « soft skills » et de certains domaines ciblés pour améliorer le service aux usagers.

Les fonctions de « médiation » doivent voir leurs compétences évoluer selon deux principaux axes pour répondre aux nouvelles attentes des usagers :

- Des "soft skills" ou "savoir-être" comme l'écoute active, la gestion des imprévus, des situations difficiles ou encore l'animation d'équipe. Cela permettra de sortir des schémas classiques "Questions-Réponses" et développer la proactivité et les potentiels managériaux. Le renforcement des capacités relationnelles, à destination des publics ou partenaires et associations internes ou externes à l'établissement, est également à viser.
- Des compétences particulières, à renforcer dans certains domaines : il s'agit de pouvoir répondre, y compris en termes pédagogiques, aux nouvelles sollicitations des usagers : chercheurs dans le cadre de la mission d'appui à la recherche ou bien étudiants sur le numérique pour assurer leur formation, l'animation de tutoriaux ou encore la conception de services sur place et à distance. Il s'agit également de renforcer l'évaluation de la qualité des services rendus, de même que de développer une approche sociologique des publics dans le but d'offrir des services personnalisés à des publics divers, afin de mieux répondre aux enjeux d'égalité, de diversité et d'inclusion.

Les pistes d'accompagnement pour permettre aux fonctions de « médiation » d'acquérir et de renforcer ces compétences sont concentrées autour de leviers individuels comme l'autoformation ou la formation continue et de leviers collectifs comme le mentorat-coaching ou la coopération intra et inter-établissements.

Tableaux récapitulatifs - Fonctions de « médiation »

En amont :

- Adaptation des recrutements : non abordé en atelier
- Formation initiale : non abordé en atelier

Compétences à développer	Pistes d'accompagnement
Capacité à assurer un accueil, une orientation et un renseignement de qualité (sur les services et les ressources documentaires de la structure, ou sur les services de l'établissement ou sur les disciplines enseignées) sur place et à distance	Formation continue (intra ou inter) Autoformation Mentorat-Coaching Coopération intra-établissement
Ecoute active : pour sortir du schéma « questions-réponses » et développer la proactivité, la capacité à dialoguer	Autoformation Mentorat - Coaching Coopération intra-établissement Coopération intra-structure
Capacités relationnelles, à destination de publics internes ou externes à l'établissement	Mentorat – Coaching Formation continue
Compétences sur la conception de services sur place et à distance avec démarche UX (user experience)	Mentorat Conduite de projets Formation continue
Capacité de délivrer des services personnalisés à certains publics dans l'objectif d'égalité, de diversité, d'inclusion,	En relation avec des associations
Démarche d'évaluation des services, et développement d'une approche sociologique des publics	Conduite de projets Formation continue
Connaissance des services d'appui à la recherche : pour répondre aux demandes concernant la science ouverte	Formation continue : modules spécifiques Coopération intra-établissement
Connaissance des usages numériques : pour répondre aux étudiants, assurer des formations, développer des tutoriaux	Formation continue Autoformation Coopération intra-établissement
Compétences en management d'une équipe d'accueil	Réunions de travail ou de service entre agents (partage de bonnes pratiques)
Gestion des imprévus / des situations difficiles	Mentorat Groupes de travail interétablissements Learning Expéditions Conduite de projet Formation continue

Par qui et comment ?

Par le personnel concerné en autoformation :

- Veille professionnelle
- Learning Expéditions : dans d'autres établissements, d'autres domaines de la fonction publique, d'autres milieux professionnels

Par la structure documentaire pour le personnel concerné :

- Réunions de service (partage de bonnes pratiques)
- Développement des démarches « service public + » et évaluations continues
- Participation à des projets structurants

Par les organismes de formation continue du monde des Bibliothèques (offre aujourd'hui bien développée) :

- CRFCB et URFIST : Formation continue, avec une offre de formation construite à l'échelle d'un territoire
- ENSSIB : Formation continue et Mentorat

Par les organismes de formation continue hors du monde des Bibliothèques :

- Formations via Organismes via les services Formation / RH des Universités
- Organismes de formation du secteur privé sur les relations avec les publics

Mentorat / Coaching / Transmission par les pairs :

- Compagnonnage
- Immersion dans d'autres structures
- Exemple de l'ENSSIB (sur un temps court, en fin de formation)
- Exemple donné par MEDIAL : conception par un groupe de travail (MEDIAL, Univ Reims Champagne Ardennes, univ. Strasbourg, Univ. Lorraine, DRAC, BDP) et mise en œuvre d'outils partagés au niveau de la région Grand Est : des guides de bonnes pratiques de la transmission entre pairs (en immersion ou en compagnonnage), des modèles de convention, des « sites de rencontres »... ; cas d'école : pour un nouvel arrivant, un nouveau cadre développer des compétences rares dans les structures (ex. données de la recherche, documentation électronique)

Structuration des parcours :

- Non évoqué en atelier sur cette fonction

Fonctions autour des collections et de leur valorisation

1.

Des fonctions essentielles qui doivent améliorer leur capacité à valoriser des collections hybrides entre physique et numérique.

Il est important de rappeler que les ressources documentaires sur tous supports (et les services aux usagers associés) constituent l'ADN des bibliothèques. Sans les ressources documentaires, les BU ne seraient que des espaces de coworking, les étudiants ne disposeraient pas des ressources nécessaires à leur formation et les enseignants-chercheurs et chercheurs seraient privés d'un équipement indispensable à leur travail de recherche.

L'écart s'accroît pourtant entre la proportion de ressources financières et humaines que consacrent les structures à ces collections (dépenses documentaires notamment numériques, ETP des personnels chargés de gérer les collections) et la reconnaissance de l'importance de ces ressources dans les stratégies des établissements¹⁴.

L'offre documentaire hybride numérique et physique gagnerait à être mieux valorisée tant à des fins de formation que de recherche. Cela permettrait à ces collections de réaffirmer leur rôle central dans la stratégie des établissements.

Parmi les activités au cœur de la gestion des collections, il convient de préciser que des compétences centrales comme le catalogage, le signalement et la curation des données de manière globale sont toujours de véritables leviers de valorisation des ressources documentaires. Pour autant, les personnels doivent aujourd'hui élargir leur champ d'activité pour valoriser au mieux les collections en renforçant leur connaissance des enseignements et des axes de recherche de l'établissement (par exemple via la participation à des colloques et aux réunions pédagogiques) ou en développant leur maîtrise d'outils de communication type newsletters, site internet, réseaux sociaux, capsules vidéo, etc. Il est également indispensable de maîtriser les outils de mesure d'usage des ressources documentaires afin de valoriser les résultats de ces mesures et d'ajuster l'offre et les stratégies de mise en espace et d'acquisitions.

2.

Un mélange de compétences à développer entre marketing et expertise métier.

Pour les fonctions autour des collections et de leur valorisation, les enjeux en termes de compétences sont clairement identifiés selon deux grandes catégories :

- Des compétences "marketing" pour améliorer la valorisation des collections, soit au travers du développement de services innovants (via des démarches UX par exemple) ou par le renforcement des compétences des personnels sur des domaines comme le graphisme ou la communication. De la même manière, maîtriser certains aspects du marchandisage (en anglais merchandising, cf. techniques utilisées en librairie) apparaît nécessaire pour mieux valoriser les collections dans les espaces publics ou réaménager ces derniers. En lien avec ces compétences, il est également important de renforcer les compétences relationnelles des agents pour qu'ils améliorent le dialogue avec les enseignants-chercheurs, les chercheurs ou encore les étudiants pour mieux comprendre les attentes et mettre en avant les bons outils au bon moment.

- Des compétences professionnelles autour des disciplines, de la gestion dynamique des collections et de leur mise en espace, du signalement à des fins de meilleure valorisation des collections (et dans une tendance à l'élargissement des ressources signalées : sur support, numériques, acquises, produites, documents et données...). Il s'agit également ici de renforcer les compétences techniques concernant la muséographie ou la scénographie associées à la valorisation, ou encore la maîtrise des statistiques d'usage et les mécanismes techniques et juridiques de mise à disposition et d'accès aux ressources.

Les pistes d'accompagnement sont logiquement orientées vers des dispositifs permettant le partage de bonnes pratiques de type mentorat, participation à des groupes de travail et la coopération intra-établissement ou externe à l'établissement avec des services disposant des expertises (comme le marketing et le marchandisage).

¹⁴ L'étude sur les indicateurs de bibliothèques universitaires européennes a mis en évidence le retard français en matière de dépenses documentaires. En 2019, la France a dépensé 63€ de dépenses documentaires par étudiant et enseignant-chercheur vs. 151€ en moyenne européenne (hors Suisse).

Tableaux récapitulatifs - Fonctions autour des collections et de leur valorisation

En amont : - Adaptation des recrutements : non abordé en atelier - Formation initiale : non abordé en atelier
--

Compétences à développer	Pistes d'accompagnement
Compétences d'appropriation des disciplines pour connaître les sources documentaires adaptées	
Compétences de signalement dans une logique de valorisation (et dans un élargissement du périmètre des ressources signalées : sur support + numériques, acquises + produites, des documents aux données)	Formation continue Mentorat / Transmission par les pairs Participation à des groupes de travail
Compétences techniques sur les statistiques d'usage et des ressources électroniques et sur les mécanismes techniques et juridiques d'accès aux ressources	Formation continue
Compétences relationnelles pour assurer le dialogue avec les enseignants-chercheurs, les chercheurs, les étudiants	Mentorat Coaching Formation continue
Compétences sur la conception de services avec des démarche UX	Mentorat Conduite de projets Formation continue
Compétences rédactionnelles et graphiques pour publication sur les sites web et les réseaux sociaux	Autoformation Formation continue Journée d'études Coopération intra-établissement
Compétences de gestion dynamique des collections et de leur mise en espace	Formation continue
Compétences de valorisation dans les espaces publics des collections sur support physique (voire numériques) (« merchandising ») Compétences de muséographie ou de scénographie associées à la valorisation	Formation continue Conduite de projets Approches croisées entre BU/BM/Librairies (visites) Mobilité dans des établissements partenaires

Par qui et comment ?

Par le personnel concerné en autoformation : <ul style="list-style-type: none"> • Veille professionnelle / suivi de groupes professionnels (ex transition bibliographique) • Journées d'étude / colloques pour développer la connaissance disciplinaire • Learning expéditions (visites BU/BM/Librairies)
Par la structure documentaire pour le personnel concerné : <ul style="list-style-type: none"> • Organisation des Bibliothèques d'ESR avec des référents disciplinaires (pour faciliter les échanges avec les étudiants, les enseignants/chercheurs), • Mentorat pour le signalement des ressources • Développement des démarches « service public + » et évaluations continues • Participation à des projets structurants
Par les organismes de formation continue du monde des Bibliothèques (offre aujourd'hui bien développée) : <ul style="list-style-type: none"> • Ex. CRFCB : formations aux Compétences relationnelles, à l'évaluation des usages, aux démarches UX, là a valorisation des ressources dans les espaces.. • Renforcement des formations continues sur les compétences disciplinaires
Mentorat / Coaching / Transmission par les pairs : <ul style="list-style-type: none"> • Compagnonnage • Immersion dans d'autres structures
Structuration des parcours professionnels <ul style="list-style-type: none"> • Non évoqué dans cet atelier

1.

De multiples fonctions support et transverses toujours plus nécessaires afin de répondre aux mutations du contexte global autour des bibliothèques de l'ESR.

Comme déjà indiqué en p.8, il s'agit de fonctions transverses à l'établissement, non directement associées à la filière Bibliothèque mais qui sont nécessaires car stratégiques pour accompagner le pilotage et la transformation des structures documentaires.

Les fonctions support et transverses constituent un enjeu stratégique pour les structures documentaires. En effet, la part croissante de projets complexes impliquant de multiples parties prenantes nécessite que les bibliothèques d'ESR disposent de fonctions dédiées, dotées des compétences correspondantes.

Les enjeux varient fortement d'un établissement à l'autre selon la taille et les moyens qui peuvent permettre à la structure documentaire de s'appuyer sur les fonctions supports de l'établissement.

Concernant ces fonctions, l'interrogation principale consiste donc à définir quelle est la meilleure stratégie pour les bibliothèques d'ESR afin de renforcer les compétences décrites comme essentielles : internalisation au SCD, coopération interservices voire recours aux compétences internes à l'établissement, recours à l'externe...

Des compétences variées ont été explorées : aménagement des espaces, communication et advocacy, archivistique, numérique, juridique, RH, financier, démarche qualité.

2.

Une acculturation aux sujets plutôt qu'un "doublonnage" des compétences présentes au sein des établissements.

L'exploration des diverses fonctions supports et transverses considérées comme essentielles durant nos ateliers a permis de dégager un principe fort : "On ne crée pas un état dans l'état". En d'autres termes, l'idée n'est pas de doubler des compétences déjà présentes et maîtrisées au sein des établissements.

Une autre idée forte peut être citée : "on ne doit pas savoir tout faire, mais bien savoir 'faire faire' pour piloter correctement les actions". L'acculturation et la montée en compétences pour des enjeux rattachés aux domaines des fonctions supports et transverses doivent être renforcées. Elles permettent d'établir un dialogue efficace avec les experts des différents sujets, au sein de l'établissement comme à l'extérieur.

Tableaux récapitulatifs - Fonctions support

Compétences à développer	Pistes d'accompagnement	Par qui et comment ?
RH / Finance - Compétences pour assurer un pilotage efficace et répondre aux enjeux RH et de financement	Collaboration avec les services Finances et RH de l'établissement Formation continue	Les BU doivent s'appuyer sur les compétences de l'établissement, notamment pour les fonctions RH et Finances, les processus de gestion d'une BU étant très intégrées à ceux de l'établissement.
Juridique - Connaissances juridiques minimum des personnels administratifs de Bibliothèques d'ESR (propriété intellectuelle, marchés publics, données personnelles...)	Collaboration avec le service Juridique de l'établissement Formation continue	Par subsidiarité, en cas d'absence de compétences dans l'établissement, un BU peut évidemment internaliser des compétences, mais après en avoir réalisé le constat (ex. pour les projets liés aux espaces). Il peut toutefois exister des cas spécifiques, comme pour les compétences juridiques sur la propriété intellectuelle où les BU sont de fait confrontées à ses questions, par exemple pour la gestion des thèses avec les doctorants.
Qualité - Disposer des connaissances de base permettant de mesurer, d'exploiter et d'améliorer la qualité de service	Collaboration avec le service amélioration continue (ou audit, ou équivalent) de l'établissement Formation continue	Globalement, les personnels BU doivent disposer des compétences suffisantes pour pouvoir dialoguer avec des personnels experts des sujets, en interne ou en externe de l'Université. Sur la plupart de ces fonctions, l'ENSSIB, les CRFCB et les URFIST proposent de nombreuses formations.

Compétences à développer	Pistes d'accompagnement	Par qui et comment ?
Aménagement des espaces (comme maître d'usage) - Savoir valoriser les espaces publics - Savoir dialoguer avec l'écosystème d'un chantier (maître d'œuvre, architecte, programmistes...)	Collaboration avec le service Patrimoine immobilier de l'établissement Formation continue Conduite de projets	Idem ci-dessus
Advocacy + Communication - Expertises à développer en interne de la structure	Collaboration avec d'autres services de l'établissement (Advocacy) Collaboration avec le service communication de l'établissement Formation continue	
Numérique (comme maître d'usage) - Acculturation à la gestion de projets IT en vue d'évolution majeure du SI d'une Bibliothèque d'ESR	Collaboration avec le service informatique de l'établissement Formation continue Formation des prestataires Conduite de projets	

Compétences à développer	Pistes d'accompagnement	Par qui et comment ?
Archivistique / Muséographie - Si la structure est chargée de missions fortes sur ce type de collections, développer les compétences en propre	Coopération inter-établissements Formation continue	

1.

Des fonctions nouvelles et stratégiques pour les établissements.

Dans le cadre de cette étude, le terme de « donnée » permet d'englober l'ensemble des services développés par les bibliothèques autour de la gestion, de la conservation, de la diffusion et de l'exploitation de données. Ces données peuvent être :

- des métadonnées décrivant des références bibliographiques, des auteurs et des structures de recherche, des données de et sur la recherche. Elles peuvent être exploitées dans des services d'exposition de métadonnées ou dans des services d'exploitation, comme la bibliométrie ou les revues systématiques.
- des données de la recherche : ces données numériques produites par les chercheurs au cours du processus de recherche sont identifiées comme un enjeu majeur de la science ouverte. Leur archivage et leur diffusion doivent servir à reproduire et à valider des résultats de recherche, à éviter les pertes de données et à faciliter le développement de nouvelles approches à partir d'un jeu de données. Les bibliothèques se positionnent dans l'accompagnement des chercheurs dans la planification de la gestion de leurs données, dans le signalement et la diffusion des données, dans la mise en conformité aux standards FAIR.
- des sources de la recherche, produites dans le cadre de collaborations entre chercheurs et bibliothèques : corpus textuels, bases d'images, archives du web... Les bibliothèques se positionnent dans l'accompagnement de la production et de l'exploitation de ces corpus.

Il s'agit de fonctions à la fois exigeantes dans les compétences requises et stratégiques pour la recherche dans un établissement. En effet, pour ce dernier, il est aujourd'hui important de se démarquer et d'attirer les chercheurs en leur offrant des services toujours plus spécifiques. On peut aussi évoquer le fait que les obligations (nationales et européennes) liées à la science ouverte et aux plans de gestion des données afin d'obtenir les financements ad hoc conduisent les établissements à s'intéresser à ces questions et à structurer leur organisation en la matière. Pour ces derniers, l'appui sur des services documentaires en capacité d'accompagner les chercheurs dans le signalement, la diffusion et l'exploitation de données constitue une plus-value forte à la fois pour le développement d'une recherche d'excellence et pour l'accompagnement individuel des chercheurs.

Ces fonctions reposent sur une logique documentaire commune aux missions traditionnelles des BU et sur des compétences déjà mobilisées dans les activités d'informatique documentaire. Elles demandent l'extension de ces compétences à de nouveaux types

de contenus, moins connus des bibliothécaires et à de nouveaux types de métadonnées et de formats. Elles impliquent d'élargir la conception du document compris comme un contenu textuel linéaire à une diversité d'objets numériques.

Sur le sujet de la donnée, bibliothèques et bibliothécaires ont intérêt à mieux formaliser et ancrer leur positionnement sur l'accompagnement des chercheurs à l'organisation, au stockage, à la gestion, à l'exploitation, à la valorisation de leurs données. Ils ont vocation à s'intégrer dans un écosystème plus global de type « guichet de la donnée » au niveau de leur établissement, en interaction avec d'autres services, directions et métiers.

Le projet d'étude sur les métiers de la donnée porté par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que l'étude ADBU-LIBER en cours sur les compétences requises pour développer des services en matière de science ouverte (publications et données de la recherche) pourraient permettre de mieux catégoriser les compétences et complémentarités de chaque acteur de la donnée au sein de l'ESR. Sans perdre de vue que le métier de bibliothécaire permet, sur la durée d'une carrière, d'épouser un parcours diversifié : de la même façon qu'on « entrera » dans la donnée, on pourra potentiellement aussi en « sortir ».

2.

La constitution d'un socle de compétences hybrides entre "savoir-être" et technique.

En termes de compétences, les fonctions autour des données et plus largement des fonctions directement en lien avec la mission d'appui à la science ouverte des bibliothèques d'ESR requièrent des éléments techniques (sur les phases du cycle de vie de la donnée, sur le référencement de données, sur les aspects éthiques et réglementaires...) et des éléments davantage de l'ordre du savoir-être (posture de formateur, collaboration à distance, crédibilité, posture d'apprentissage...). Quoi qu'il en soit, de la même façon que les bibliothèques ont largement contribué à atteindre le niveau actuel de dépôt des publications des chercheurs dans les archives ouvertes institutionnelles, il est évident que le même niveau de maturité sera atteint pour le sujet des données d'ici quelques années.

Tableaux récapitulatifs - Fonctions autour des données de la recherche

En amont :

- Adaptation des recrutements : non abordé en atelier
- Formation initiale : non abordé en atelier

Compétences à développer	Pistes d'accompagnement
Compétences globales sur la science ouverte	Formation continue Coopération et des complémentarités avec d'autres services de l'université (direction de la valorisation et de la recherche + direction informatique notamment). Conduite de projets Congrès et journées d'étude Autoformation via des plateformes Communautés de pratiques (Région, France et Etranger) Immersion dans d'autres structures
Compétences d'acculturation à de nouveaux sujets	
Compétences techniques sur les phases du cycle de vie de la donnée : stockage, acquisition, sécurisation, traitement, exploitation	
Compétences en référencement des données de la recherche	
Compétences en éthique : savoir gérer la bonne temporalité de diffusion des données par rapport aux sujets de recherche	
Compétences de fonctions support : Juridique, Protection des données personnelles, Informatique	
Compétences transversales : Formateur (en hybride ou en distanciel), Collaboration et multi-interactions, Anglais, Compréhension de l'univers de la recherche	
Compétences de savoir-être : savoir légitimer son action face aux chercheurs, être capable d'aller chercher la réponse, accepter d'être en apprentissage permanent	

Par qui et comment ?

Par le personnel concerné en autoformation : <ul style="list-style-type: none"> • Veille professionnelle • Autoformation via des plateformes • Journées d'étude / colloques / congrès
Par la structure documentaire pour le personnel concerné : <ul style="list-style-type: none"> • Coopération avec d'autres services de l'université (direction de la valorisation et de la recherche + direction informatique notamment) • Conduite de projets
Par les organismes de formation continue du monde des Bibliothèques (offre aujourd'hui très développée)
Mentorat / coaching : <ul style="list-style-type: none"> • Développement de communautés pour partager des pratiques (Région, France et Etranger) • Compagnonnage • Immersion dans d'autres structures
Structuration des parcours professionnels : <ul style="list-style-type: none"> • Non évoqué dans cet atelier

05

Afin de développer les compétences nécessaires pour se saisir des évolutions constatées, cinq grands chantiers peuvent être envisagés pour les acteurs du monde des bibliothèques d'ESR





A.

Des consensus mais aussi des débats toujours en cours sur les compétences à développer

1.

Des périmètres de fonctions clés qui peuvent être ajustés

Les ateliers de phase 3 de construction du plan d'actions ont poussé à s'interroger sur le périmètre de certaines fonctions clés.

Pour les fonctions de direction, le souhait d'intégrer les fonctions d'encadrement intermédiaire dans les réflexions a été exprimé dans certains ateliers. S'il a été rappelé le choix (pour des raisons d'efficacité) de se focaliser sur les fonctions de direction, il était clair pour tous que les fonctions d'encadrement intermédiaire constituent également des fonctions clés qu'il conviendrait d'approfondir. Le contenu même des fonctions de direction a également été remis en question (avec l'opportunité, dès la formation initiale à l'ENSSIB, d'encre plus sensibiliser les élèves conservateurs à ce que recouvrent ces fonctions).

Pour les fonctions liées aux données, les ateliers ont clairement exprimé qu'un périmètre centré sur les données est pertinent mais qu'il s'intègre au sein d'un écosystème et d'un périmètre plus général qui est celui de la science ouverte.

Le souhait de réfléchir de façon plus approfondie aux fonctions de développement de l'action culturelle et de médiation scientifique et culturelle a également été exprimé (ces fonctions étant partiellement en interaction avec les fonctions de valorisation des collections et avec celles de « médiation », mais couvrant un spectre bien plus large).

Les compétences à renforcer

Il est intéressant de noter que le constat de l'existence de nombreuses compétences communes à plusieurs fonctions a été posé en atelier (ex. médiation-collections, démarches de conception UX, écoute active/capacité à dialoguer) : développer des compétences communes multifonction serait donc logiquement de nature à favoriser la polyvalence des personnels dans un parcours professionnel.

Évidemment, certaines compétences « métier - bibliothèques » ont été identifiées comme à renforcer (connaissance des services et des ressources de la bibliothèque d'ESR pour les fonctions de « médiation », compétences de référencement pour valorisation des collections, compétences techniques sur les outils de mesure d'usage des ressources électroniques...).

Au sujet des compétences « métier - bibliothèques », un débat a été engagé, qui restera ouvert dans le cadre de cette étude, sur la proportion de compétences « métier - bibliothèques » nécessaires pour assurer les fonctions de direction : s'il est évident que le niveau d'expertise attendu de la direction d'une bibliothèque justifie l'existence d'une filière propre et de personnels scientifiques en son sein, le positionnement de la fonction de direction au sein de la gouvernance des établissements montre assez qu'elle relève de l'encadrement supérieur et doit par conséquent s'appréhender aussi dans ce cadre de référence. La question de savoir quel terme de ce double positionnement devait être considéré comme premier en importance a été reprise dans le GT « Référentiels » de la commission métiers et compétences de l'ADBU (projet de création d'une fiche référentiel métier directrice/directeur de bibliothèque).

Certaines compétences « métier - bibliothèques » sont à l'occasion liées à des métiers connexes aux bibliothèques académiques (ex. action culturelle et valorisation des collections avec des compétences que

l'on peut trouver en bibliothèque municipale, en librairie ou dans des musées, gestion et valorisation des fonds d'archives...).

Nombre de compétences sont à renforcer qui concernent la connaissance de l'établissement et de l'environnement académique (gouvernance des universités, advocacy de la valeur des bibliothèques dans l'établissement, disciplines enseignées ou sujets de recherche, science ouverte, usages numériques, ingénierie pédagogique...). Si ce n'est pas une condition toujours suffisante, développer ces compétences en lien fort avec l'établissement permettrait donc de renforcer l'insertion des bibliothèques dans leur établissement.

Enfin, **le type le plus important de compétences à renforcer et développer concerne les compétences hors « métier-bibliothèques »** (ex. écoute active/capacité à dialoguer, management et gestion des RH, gestion des risques, des imprévus/des situations difficiles, adaptabilité/acculturation à de nouveaux sujets, finances/budgets, juridique, communication numérique, gestion de projets numériques ou liés aux espaces, démarches de conception UX, études d'organisation ou de définition d'un projet de service, démarche qualité, langue anglaise...). L'enjeu ici est de favoriser l'ouverture et l'attractivité des métiers des bibliothèques avec d'autres métiers (du moins au sein de la fonction publique).

Pour les fonctions supports et transverses à l'établissement (ex. gestion matérielle des espaces, du numérique, des RH, des finances/budgets, du juridique), le premier réflexe doit être de s'appuyer sur les compétences déjà existantes au sein des établissements, sans chercher à recréer un « état dans l'état ».

Les pistes d'accompagnement

L'étude a eu à cœur d'explorer, pour chacune des fonctions, l'ensemble des pistes d'accompagnement possibles visant à développer des compétences :

- la formation continue,
- l'autoformation des personnels,
- la participation à des congrès, des journées d'étude,
- la participation à des projets complexes ou structurants,
- le mentorat inter-établissements,
- la coopération intra-structure (réunions de service, coaching...),
- la coopération intra-établissement (avec d'autres services de l'établissement...),
- la coopération inter-établissements (communautés de pratiques, groupes de travail, visites-learning expeditions,...),
- la coopération avec des structures hors bibliothèques d'ESR (autres services de la fonction publique, bibliothèques municipales, librairies...),
- la mobilité inter-établissements ou hors bibliothèques.

Les offres actuelles en formation initiale (ENSSIB pour la catégorie A, MEDIADIX pour la catégorie B) et en formation continue (ENSSIB, URFIST, CRFCB pour l'ensemble des catégories) et leurs évolutions permettront dans une large mesure de couvrir le besoin de développement des compétences identifiées.

L'offre actuelle de formation continue destinée aux bibliothèques (ENSSIB, CRFCB, URFIST) est reconnue pour son large catalogue. Les points d'amélioration identifiés concernent « l'accessibilité » de ces

formations à toutes les structures (par exemple DOM, petites structures avec des effectifs réduits) ; ces besoins sont toutefois de plus en plus satisfaits avec le développement de la formation à distance. On peut également chercher à améliorer l'accès de tous les agents (notamment personnels de catégorie C, car 15% seulement des personnels aujourd'hui en formation continue sont de catégorie C), sans doute avec des approches territorialisées.

Toutefois, eu égard à la nature des compétences à renforcer ou développer, une ouverture sur les formations continues proposées par d'autres acteurs doit être prise en considération : formations proposées via la DRH de l'établissement, y compris via des organismes de formation du secteur privé, formation continue proposée par l'INSP¹⁵ ou via SAFIRE¹⁶.

Le souhait a été exprimé enfin de voir se développer des dispositifs de mentorat et de coaching (pour toutes les fonctions clés en particulier pour les fonctions de direction). Les modalités de ce développement restent encore à définir, mais le travail conduit par exemple par MEDIAL autour de la transmission entre pairs mérite d'être relevé (partage de bonnes pratiques ou de conventions pour des dispositifs d'immersion ou de mise à disposition dans d'autres structures).

La mise en œuvre de plateformes numériques de partage de ressources et de mise en relation de compétences apparaît aussi souhaitable (notamment avec des communautés sur un territoire).

NB : le recours à des MOOCs (ex ceux de FUN¹⁷) n'a pas été évoqué en atelier, sauf pour les données.

¹⁵ <https://insp.gouv.fr/formation-continue-2023>

¹⁶ <https://www.safire.fonction-publique.gouv.fr/web/fr/36-accueil.php>

¹⁷ <https://www.fun-mooc.fr/fr/>

Les recrutements et les parcours

Concernant l'adaptation des recrutements et la construction de parcours professionnels, ces sujets n'ont réellement été abordés que pour les fonctions de direction (recrutements par la gouvernance des universités, parcours par la diversification des expériences, non obligation des parcours...). Le sujet de la VAE n'a donc pas été approfondi dans les échanges.



B.

Cinq grands chantiers pour organiser la feuille de route de l'ADBU afin d'enclencher la dynamique des parties prenantes face aux évolutions identifiées

Il est possible de regrouper les actions identifiées en 5 grands chantiers

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

CHANTIERS

CHANTIER 1 : actions de développement des offres de formation continue (CRFCB /URFIST/ ENSSIB)

- Développer / renforcer les contenus actuels de formation continue sur les compétences à développer sur les fonctions clés
- Améliorer l'accessibilité des formations (ex. personnels de cat C, de structures à effectifs réduits, ...)
- Valoriser les réalisations d'autres domaines de la fonction publique, d'autres milieux professionnels

CHANTIER 2 : actions de développement des offres de formation continue (organismes hors CRFCB/URFIST/ENSSIB)

- €
- Découvrir / faire connaître les formations proposées par les services RH des établissements, par l'INSP, par SAFIRE, par des organismes de formation du secteur privé, par FUN (France Université Numérique)

CHANTIER 3 : actions de développement des offres de coaching / mentorat / transmission entre pairs

- €
- €
- Concevoir et mettre en œuvre des actions de compagnonnage / d'immersion (pour toutes les fonctions clés), en s'appuyant sur le retour d'expérience de l'ENSSIB sur le mentorat et avec des approches territorialisées (rôle pivot CRFCB/URFIST ?)
- €
- Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs numériques associés de partage de ressources et de pratiques (expérience de MEDIAL à soutenir / développer ?)

CHANTIER 4 : actions à réaliser au niveau d'une structure documentaire (sous responsabilité de la Direction)

- €
- €
- Programmer – organiser la formation continue (approches GPEEC)
- €
- Favoriser / organiser l'autoformation des personnels (MOOCs, littérature professionnelle, journées d'étude, learning expéditions/visites, groupes de travail nationaux...)
- €
- Développer / organiser le coaching / le mentorat interne au sein des équipes
- €
- Développer / organiser la coopération intra-établissement (notamment sur les fonctions supports)

CHANTIER 5 : actions de développement propres aux fonctions de direction

- €
- €
- Concevoir et mettre en œuvre des actions de coaching
 - En formation continue à l'ENSSIB : proposer des séminaires d'échanges entre pairs et/ou des actions de coaching (éventuellement en formation initiale : en s'appuyant sur le syllabus déjà existant, renforcer l'aspect découverte des fonctions de direction)
- €
- Développer les outils / formations d'aide à la réussite des entretiens de recrutements
- €
- Construire / expérimenter des outils d'aide aux parcours dans la fonction de direction

Il a été possible de décrire de manière un peu plus détaillée les actions de ces chantiers, même si le nombre et la durée des ateliers n'ont pas toujours permis d'aller très en profondeur sur ces sujets.

CHANTIER 1 : actions de développement des offres de formation continue (CRFCB/URFIST/ENSSIB)

Rappel des objectifs et des résultats attendus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développer / renforcer les contenus actuels de formation continue sur les compétences à développer sur les fonctions clés, et notamment sur les compétences multifonctions, les compétences permettant de mieux connaître l'Université et le monde académique, les compétences communes à d'autres métiers, dans une finalité d'ouverture et de valorisation des compétences des personnels de Bibliothèque 2. Améliorer l'accessibilité des formations à de nouveaux personnels (ex. personnels de cat C, de structures à effectifs réduits, ...) 3. Valoriser les réalisations d'autres domaines de la fonction publique, d'autres milieux professionnels
Modalités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adapter ou valoriser les contenus actuels de formation continue, par exemple : écoute active/capacité à dialoguer, management et gestion des RH, gestion des risques, des imprévus/des situations difficiles, adaptabilité/acculturation à de nouveaux sujets, finances/budgets, juridique, communication numérique, gestion de projets numériques ou liés aux espaces, démarches de conception UX, études d'organisation ou de définition d'un projet de services, démarches qualité, connaissance de la science ouverte, des usages numériques, de l'ingénierie pédagogique, langue anglaise, ... 2. Continuer à développer des approches pédagogiques permettant d'optimiser le temps de mobilisation des apprenants (distanciel-synchrone ou distanciel-asynchrone type MOOC, formation intra dans la structure ou inter sur le territoire...)
Acteurs	CRFCB/URFIST/ENSSIB avec Commission Métiers-Compétences ADBU
Délais-Calendarier	2023-2024

CHANTIER 2 : actions de développement des offres de formation continue (organismes hors CRFCB/URFIST/ENSSIB)

Rappel des objectifs et des résultats attendus	Découvrir / faire connaître les formations proposées par les services RH des établissements, par l'INSP, par SAFIRE, par des organismes de formation du secteur privé, via des MOOCs, par d'autres réseaux du MESR...
Modalités	Partager un inventaire des formations proposées par des organismes hors ENSSIB-CRFCB-URFIST
Acteurs	Commission Métiers-Compétences ADBU
Délais-Calendarier	2023-2024

CHANTIER 3 : actions de développement des offres de coaching / mentorat / transmission entre pairs

Rappel des objectifs et des résultats attendus	<p>1. Concevoir et mettre en oeuvre des actions de compagnonnage / d'immersion (pour toutes les fonctions clés, mais notamment pour la fonction de direction, cf. chantier 5), en s'appuyant sur le retour d'expérience de l'ENSSIB sur le mentorat et avec des approches territorialisées</p> <p>2. Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs numériques associés de partage de ressources et de pratiques (expérience de MEDIAL à soutenir / développer par le MESR ?)</p>
Modalités	
Acteurs	Commission Métiers-Compétences ADBU avec ENSSIB, MEDIAL, MESR...
Délais-Calendarier	2023-2024

CHANTIER 4 : actions à réaliser au niveau d'une structure documentaire (sous responsabilité de la Direction)

Rappel des objectifs et des résultats attendus	<p>1. Programmer – organiser la formation continue (approches GPEEC)</p> <p>2. Favoriser / organiser l'autoformation des personnels (MOOCs, littérature professionnelle, journées d'étude, learning expéditions/visites, groupes de travail nationaux...)</p> <p>3. Développer / organiser le coaching / le mentorat interne au sein des équipes</p> <p>4. Développer / organiser la coopération intra-établissement (notamment sur les fonctions supports)</p>
Modalités	Actions internes à la structure documentaire
Acteurs	Bibliothèque d'ESR : équipe de direction– Encadrement intermédiaire – Ensemble du personnel DRH établissement
Délais-Calendarier	Permanent

CHANTIER 5 : actions de développement propres aux fonctions de direction

Rappel des objectifs et des résultats attendus	<ol style="list-style-type: none">1. Concevoir et mettre en oeuvre des actions de coaching2. En formation continue à l'ENSSIB : proposer des séminaires d'échanges entre pairs et/ou des actions de coaching (éventuellement en formation initiale : en s'appuyant sur le syllabus déjà existant, renforcer l'aspect découverte des fonctions de direction)3. Développer les outils / formations d'aide à la réussite des entretiens de recrutements4. Construire / expérimenter des outils d'aide aux parcours dans la fonction de direction
Modalités	
Acteurs	<ol style="list-style-type: none">1. Commission Métiers-Compétences ADBU2. Commission Métiers-Compétences ADBU (avec ENSSIB)3. Commission Métiers-Compétences ADBU (avec organismes de recrutement spécialisés ?)4. Commission Métiers-Compétences ADBU (avec MESRI et IGESR ?)
Délais-Calendarier	2023-2024

06

Bibliographie

ASSOCIATION DES BIBLIOTHECAIRES FRANÇAIS,

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

BOUJU Périg,

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

CARBONE Pierre, GIAMI Anne, NATTIEZ Renaud,

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

COULON Muriel, NGUYEN Odile, TOUSSAINT Claire,

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

COUR DES COMPTES,

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

INSPECTION GENERALE DES BIBLIOTHEQUES,

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

ROSEMBERG Noémie,

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

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

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

« Métiers en (r)évolution »,

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

« Y a-t-il un bibliothécaire dans la salle ?

Vers de nouvelles légitimités »,

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

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

