



## Introduction à l'enquête 2012 « Organisation fonctionnelle des équipes ». ADBU

NB : les notes font référence au diaporama de synthèse de l'enquête en ligne sur le site de l'ADBU

Comment les SCD tentent-ils d'adapter leur organisation fonctionnelle aux évolutions profondes du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche actuel ? Telle est la question complexe à laquelle essaie de répondre l'enquête élaborée au sein de la commission « évolution des métiers et des compétences » de l'ADBU, avec l'appui d'une société de conseil (ASC Formation), et en partenariat avec la MISTRD.

Même si tous les établissements destinataires n'ont pas pu répondre, 42 SCD ont rempli le questionnaire, soit un taux de participation de 38 %. Il faut noter cependant que tous n'ont pas répondu à la totalité des questions. Les établissements avaient deux mois pour renvoyer leurs résultats. L'exploitation en a été faite durant l'été 2012, pour une première restitution au congrès de Toulouse en septembre.

L'objectif premier était donc d'obtenir une photographie de la situation des établissements en matière d'organisation interne, d'effectifs, d'emplois et de compétences, afin d'identifier les forces et les zones de fragilité, ainsi que les axes d'évolution. Le recueil de ces données devant nourrir une réflexion prospective sur l'évolution des activités et de l'organisation des équipes dans les bibliothèques universitaires et leurs bibliothèques associées.

### 1. L'organisation des SCD

#### Participation aux groupes de travail et aux instances de l'université<sup>1</sup>

Si la majorité des SCD participe à des groupes de travail au sein de leur université, 15 % d'entre eux répondent ne participer à aucun.

3 thèmes majeurs font l'objet de groupes de travail : l'appui aux enseignants chercheurs, le soutien aux étudiants et la gestion des ressources humaines. Dans une moindre mesure, on trouve les questions budgétaires, les schémas directeurs numériques et la bibliométrie.

Seulement 34 % des directeurs de SCD font partie du Comité de direction de leur université.

En revanche, 62 % sont membres des conseils centraux, ou au minimum invités aux conseils centraux.

#### Organigrammes<sup>2</sup>

74 % des SCD disposent d'un organigramme hiérarchique ; 64 % d'un organigramme matriciel et 43 % des deux à la fois. La grande variété des représentations reflète bien un contexte général d'évolution dans les organisations, avec une très nette tendance au développement de projets transversaux.

---

<sup>1</sup> diapos 2 et 3

<sup>2</sup> diapos 4-12

ADBU – Commission « évolution des métiers et des compétences ». Introduction enquête 2012.

En règle générale, le rattachement à la présidence de l'université n'est pas figuré sur l'organigramme.

Les fonctions de directeur et directeur adjoint (ou adjoint au directeur) apparaissent toujours nettement, quels que soit le type d'organigramme. Les fonctions de chargés de mission sont toujours clairement repérables.

En revanche, il est difficile de déterminer si l'ensemble des effectifs est représenté et il n'y a pas de récapitulatif en termes d'ETP. De même les différents niveaux d'encadrement sont peu identifiables.

### **Présence de services transversaux<sup>3</sup>**

Parmi les services transversaux les plus fréquents, on trouve les services au public, la politique documentaire et des collections, le numérique et les affaires générales. Les dénominations peuvent varier, particulièrement pour le numérique, où l'on trouve les vocables « informatique », « système d'information » ou « électronique ».

Parmi les services au public, on compte la formation des usagers et les services de renseignement en ligne.

Parmi les services transversaux qui apparaissent souvent également, quoique un peu moins souvent, on trouve la formation des personnels et la communication.

### **Comités et équipes de direction<sup>4</sup>**

Faute peut-être d'avoir donné une définition précise des termes, on a pu relever parfois un flottement dans l'interprétation faite par certains établissements de ces deux notions.

31 % des SCD répondent avoir un comité de direction à vocation décisionnelle ou, dans une moindre mesure, consultative. La périodicité en est variable, entre hebdomadaire ou mensuelle, la plupart du temps.

Si le comité de direction est formé quasi systématiquement du directeur, du directeur adjoint, des responsables de pôles ou de services, les chargés de mission ou d'autres personnes y figurent moins souvent.

Les équipes de direction, à vocation plutôt consultative, se réunissent majoritairement entre une fois par quinzaine et une fois par mois.

### **Réunions et groupes de travail**

La plupart des SCD organise des réunions générales d'information une ou deux fois par an (72 %) des réponses. La fréquence des réunions de sites ou de pôles transversaux est beaucoup plus variable<sup>5</sup>.

Les SCD organisent souvent des groupes de travail thématiques. L'informatique documentaire arrive en tête des préoccupations, suivie de près par les services au public ; viennent ensuite l'aménagement des bâtiments, la politique qualité, les collections et d'autres thématiques diverses. Si la présence des personnels de catégories A et B est quasi systématique dans tous les groupes de travail, les C sont moins systématiquement conviés. Si on les trouve majoritairement dans les groupes service au public et qualité, un peu moins sur l'aménagement des bâtiments, ils sont beaucoup moins présents sur les collections, et encore moins sur l'informatique documentaire<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> diapos 9 et 10

<sup>4</sup> diapos 15-18

<sup>5</sup> diapo 20

<sup>6</sup> diapo 44

ADBU – Commission « évolution des métiers et des compétences ». Introduction enquête 2012.

Les groupes de travail sont particulièrement importants lorsqu'il s'agit de lancer des projets nouveaux.

### **Restructurations et nouveaux services**<sup>7</sup>

La majorité des SCD répond avoir procédé à des créations, ou au moins à des restructurations de services ou d'activités. Un petit nombre (8 % des réponses) disent avoir créé de nouvelles fonctions, notamment de chargés de mission.

Parmi les créations, les services au public sont cités largement en premier, devant la valorisation. Quant aux restructurations, elles se répartissent assez équitablement entre toutes les activités, des services au public à la formation des usagers, en passant par la politique des collections et l'informatique documentaire.

En cumulant créations et restructurations de services ou d'activités, on se rend compte que ce sont les services au public qui se détachent très largement. En revanche, on peut s'étonner que la part du numérique ne soit pas plus importante. Peut-être cette notion se retrouve-t-elle éclatée parmi les autres thèmes, notamment la valorisation, et du même coup n'apparaît pas en tant que telle. Notons que l'informatique documentaire arrive néanmoins en tête des projets<sup>8</sup>.

### **Ouverture au public**<sup>9</sup>

En moyenne, les SCD sont ouverts 2304 heures par an ; le maximum s'établit à 3087 heures et le minimum à 1360. Le nombre de sites, induit souvent par le nombre d'étudiants, influe beaucoup sur cette moyenne, car plus les sites (et les étudiants) sont nombreux, plus la moyenne, assez logiquement, est basse. Par contre, l'amplitude horaire maximale se retrouve dans les multisites. Pour 2304 heures d'ouverture, il faut un effectif moyen de 33,85 ETP<sup>10</sup>. Une projection à 3000 heures d'ouverture nécessiterait donc environ 44 ETP.

62 % des établissements ayant répondu sont ouverts après 19 heures ; 79 % le samedi et 7 % le dimanche.

### **Effectifs**<sup>11</sup>

L'effectif moyen des SCD ayant répondu s'établit à un peu moins de 80 ETP (titulaires et contractuels, dont étudiants), dont 43 % de catégories C, 25 % de B et 23 % de A. Les moniteurs représentent 8 %. Les personnels titulaires de la filière bibliothèques représentent bien sûr la très grande majorité chez les A et B (plus de 70 %), mais les autres filières de personnels titulaires sont également bien présentes (entre 15 et 17 %). Concernant la catégorie C, on retrouve aussi largement les titulaires de la filière bibliothèques, mais également les titulaires de l'AENES et ITRF (24 % : souvent personnels administratifs des services des affaires générales) et des contractuels (14 %, cumulant les CDD et les étudiants).

Il n'est pas surprenant qu'en ETP, le service public soit assuré à 44 % par des C, le service interne à 50 % par des B et les fonctions support à près de 50 % par des A. Notons que la distinction entre ces fonctions, reprise des données de l'ESGBU, n'est pas toujours simple à établir.

Parmi les activités externalisées (15 réponses), on retrouve essentiellement la reliure, l'équipement et la numérisation, et dans une moindre mesure, les opérations de maintenance.

### **Formation des personnels**<sup>12</sup> (une vingtaine de réponses seulement)

---

<sup>7</sup> diapos 30 et 31

<sup>8</sup> diapo 43

<sup>9</sup> diapos 22-26

<sup>10</sup> diapos 23 et 24

<sup>11</sup> diapos 33 et 34

<sup>12</sup> diapos 36-41

ADBU – Commission « évolution des métiers et des compétences ». Introduction enquête 2012.

Rapporté aux effectifs, le nombre de jours de formation par ETP montre un déséquilibre marqué entre les A et B d'une part (environ 6 jours par agent) et les C d'autre part (2,4 jours par agent). Sur les trois dernières années, on a confirmation de ce déséquilibre, avec un temps consacré à la formation en hausse pour les A, les B dans une mesure un peu moindre, mais en baisse pour les C. C'est la thématique du management qui arrive nettement en tête, devant les techniques métier et les services au public ceux-ci arrivant néanmoins en tête des envisagées.

On voit également un nombre important de formations dispensées sur site, ou en interne, dont les catégories C sont les plus bénéficiaires. Le nouveau mode de financement des CRFCB en est peut-être l'origine.

En moyenne, les SCD qui ont répondu ont dépensé un peu plus de 20 000 € en moyenne (médiane à 15 000 €) pour la formation des personnels, mais le maximum s'établit tout de même à 62 000 €. Ce chiffre semble élevé, on peut penser que les SCD qui ont répondu sont ceux qui investissent le plus dans la formation des personnels.

## 2. Les évolutions identifiées

La majorité des SCD ayant répondu à l'enquête déclarent qu'ils mèneront plusieurs projets par an dans les trois ans à venir, preuve de l'activité intense d'un secteur en pleine évolution. Si les constructions et aménagements de locaux arrivent en premier (22 %), suivis de près par les projets informatiques (22 %), la politique documentaire et les services aux usagers restent cités à plus de 10 %<sup>13</sup>.

Quels sont les principaux axes d'évolution identifiés<sup>14</sup> et comment répondre aux nouveaux défis posés par cette dynamique de projet permanente ? Dans la mesure où il s'agit là de réponses à une question ouverte, l'expression prend une tournure subjective.

Parmi les thématiques citées, on trouve en tête des préoccupations le **management** et l'**organisation** (62 %) :

Management stratégique et développement des partenariats sont ressentis comme axes d'évolution prioritaires des établissements. Les fusions d'universités, les regroupements de bibliothèques et de services, la mise en place de politiques de sites, le renforcement de partenariats avec les CHU, les EPST, les bibliothèques publiques et des organismes privés sont autant de raisons qui poussent les SCD à développer leurs compétences en matière de management stratégique.

En matière de management, il est fondamental de faire progresser la polyvalence des agents dans le sens de l'innovation et du travail collaboratif, sans laisser de côté aucune catégorie de personnels, d'où l'importance des actions de formation.

L'organisation des établissements est du même coup à repenser, notamment par le développement de la transversalité, le transfert de certaines activités des catégories B vers les C, avec un accompagnement sur les compétences à acquérir ou développer.

Les **activités fonctionnelles** arrivent nettement après dans les points de vigilance identifiés (15 %) :

Sont cités la communication (interne et externe), la politique numérique, la qualité, la valorisation des fonds, notamment par la numérisation.

La **formation** des personnels vient ensuite (10 %) :

La nécessité de développer la politique de formation des personnels, particulièrement des magasiniers, mais aussi des catégories B avec les évolutions techniques, et de construire un plan de

---

<sup>13</sup> diapo 55

<sup>14</sup> diapos 58-60

ADBU – Commission « évolution des métiers et des compétences ». Introduction enquête 2012.

formation adapté pour soutenir des missions en pleine évolution est assez fréquemment citée. La question du lien avec le plan de formation de l'université n'était pas posée.

Les **services aux usagers** sont moins cités (6 %) :

Développer, voire repenser l'offre de formation en direction des usagers, créer de nouveaux services en se rapprochant de leurs pratiques et proposer des solutions innovantes en matière d'extension des horaires d'ouverture, sont les principaux points soulignés.

### 3. Les zones de fragilité<sup>15</sup>

Comme pour le chapitre précédent, on recense ici des réponses à une question ouverte, d'où l'expression libre du ressenti des répondants.

L'**organisation** des établissements est citée par 17% des réponses, avec comme principaux points :

Les difficultés engendrées par la transversalité ; les sites multiples ; l'éparpillement des activités ; la nécessité d'une meilleure prise en compte des temps de management et de projet.

L'**interaction** avec l'université (15 %) :

Dans leurs rapports avec les autres services des universités, les SCD déplorent souvent le manque de réactivité des DSI au regard de leurs besoins. De même la nécessité de développer les liens avec les enseignants chercheurs et les chercheurs est évidente, tout autant qu'une gestion équitable des coûts de l'information scientifique. Enfin, le peu d'intérêt des associations et des élus étudiants pour les questions documentaires sont souvent évoqués.

La **structuration** des équipes (15 %) :

Le constat du déséquilibre entre les catégories revient fréquemment ; les C étant jugés trop nombreux par rapport aux B ; la part des personnels handicapés est non négligeable<sup>16</sup> ; le poids des contractuels et vacataires est également important ; on constate enfin une forte dépendance à l'emploi étudiant.

Les **effectifs et l'encadrement** (15 %) :

Certains se plaignent du sous-effectif et d'un encadrement insuffisant par rapport à l'ampleur des tâches et des missions, notamment lorsqu'il faut ouvrir un nombre important de mètres carrés supplémentaires, sans aucune création de postes. La charge portant sur l'encadrement, et particulièrement la direction est souvent soulignée.

Le **changement** (12 %) :

Il est généralement admis que changer les pratiques professionnelles est difficile, de même que faire évoluer les missions en fonction des nouveaux enjeux, surtout dans un contexte de changements institutionnels profonds (LRU, RCE, fusions d'établissements).

Les **moyens financiers** (3 %) :

Le contexte financier tendu, les contraintes liées à la gestion de la masse salariale et une politique indemnitaire peu favorable aux personnels des bibliothèques sont le plus souvent mis en avant.

---

<sup>15</sup> diapos 55-57

<sup>16</sup> diapos 56

#### **4. Les compétences : un enjeu majeur et un risque<sup>17</sup>**

Malgré le taux déjà important de formation professionnelle continue proposée et suivie, les SCD interrogés s'accordent à dire, pour 22% d'entre eux, que la thématique des **compétences**<sup>18</sup> constitue la principale zone de fragilité. Dans un contexte professionnel en pleine mutation, il est en effet crucial pour les établissements de faire évoluer les compétences des agents, afin de pouvoir relever avec succès les défis actuels et à venir. Cette problématique des compétences entre parfois en conflit avec les statuts, inadaptés, et la politique indemnitaire, peu en rapport avec la technicité et les contraintes liées au métier.

De nombreux points critiques sont évoqués à cet égard :

Communication ; accueil ; culture administrative ; informatique documentaire ; écart entre statut et fonctions ; formation des usagers ; management des catégories B ; hétérogénéité des compétences ; niveau faible de compétences lié à l'ancienneté ; faible formation initiale et continue des catégories C ; écart entre la rapidité des évolutions technologiques et le temps de formation et d'appropriation.

#### **Certaines compétences seront moins sollicitées à l'avenir :**

- traitement et mise à disposition des collections imprimées (catalogage, classement, bulletinage, équipement, PEB, prêt, renseignement en présentiel)

#### **Mais d'autres sont à développer ou acquérir :**

- Management et pilotage :
  - management stratégique, dialogue social, accompagnement du changement ;
  - marketing et lobbying ;
  - conduite de projets, élaboration de cahiers des charges ;
  - gestion financière et comptable, production et exploitation d'indicateurs)
- Informatique documentaire :
  - connaissance, gestion et valorisation de l'offre numérique acquise par l'établissement ;
  - gestion, signalement et valorisation des ressources numériques produites par l'établissement, à savoir chantiers de numérisation, fourniture de documents numérisés à distance, rédaction de pages web, indexation des ressources pédagogiques,...
- Soutien à la pédagogie et à la vie universitaire :
  - Accueil et accompagnement (médiation en présentiel et à distance ; enquêtes ; assistance à l'usage des outils informatiques)
  - Communication (réseaux sociaux ; usage des outils mobiles)
  - Formation et ingénierie pédagogique (conception de tutoriels, e-learning)
  - Action culturelle (conception et diffusion d'expositions virtuelles ou non ; organisation de conférences et de journées d'étude).
- Soutien à la recherche :
  - Connaissance de l'environnement (gestion des données, relations avec les EPST)
  - Aide à la publication (archives ouvertes, droit de la propriété intellectuelle)
  - Repérage et valorisation des publications scientifiques

**Document rédigé par Louise Dessaivre, avec la collaboration de Marie-Madeleine Saby, Carole Letrouit et Françoise Truffert. 31 janvier 2013**

---

<sup>17</sup> diapos 49-53

<sup>18</sup> diapo 56. Le terme compétence renvoie à des aptitudes, des savoirs, des savoir-faire opérationnels, des savoir-faire relationnels et des savoir-agir.