

Préambule sur l'organisation :

55 participants (75 inscrits). Lieu : Jussieu, Paris.

D'après les sujets proposés en amont par les participants, 4 ateliers ont été définis. Chacun pouvait participer successivement à tous les ateliers. Les ateliers étaient préparés et animés par des membres de la Commission Evolution des métiers et des compétences de l'ADBU.

Liste des ateliers :

- Management et conduite du changement
- Gestion et évolution des compétences
- RH et relations DRH
- Fonctions émergentes / nouveaux profils

Un CR plus développé de chaque atelier a été proposé par ailleurs, ainsi que la synthèse des réponses au questionnaire d'évaluation suite au bibcamp.

1^{er} constat au vu des questions et des débats lors des ateliers :

les préoccupations des responsables de bibliothèques sont fortes concernant l'évolution des métiers, le changement et la conduite du changement dans les bibliothèques de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et autour de la GRH dans son ensemble.

Les collègues se sont exprimés très spontanément sur leurs expériences en matière de ressources humaines et conduite du changement.

Il ressort de ces échanges que les bibliothèques de l'ESR doivent :

- **Gagner en lisibilité aussi bien en interne, auprès des équipes, qu'en « externe » auprès de nos universités**
- **Evoluer**
- **Evoluer, oui mais vers quoi ?**
- **Inscrire l'évolution des bibliothèques dans un cadre élargi**

- **1/ Il faut gagner en lisibilité aussi bien en interne auprès des équipes, qu'en « externe » auprès de nos universités**

✓ **Constat :**

Longtemps les bibliothèques ont vécu en vase clos, du moins c'est la perception que pouvait en avoir la gouvernance de nos universités. La LRU a bouleversé cet état un peu autarcique.

✓ **Outils pour se rendre plus visible et lisible :**

- les organigrammes

organigrammes hiérarchiques, fonctionnels, cible, etc. : construire les organigrammes différents selon les objectifs visés

- comme outil de conduite de changement (organigramme cible)
- comme outil de connaissance de la structure du service et de ses relations avec les autres services de l'université
- comme outil de communication (présentation des services et de leur diversité)

- les fiches de poste ; les fiches métiers (Emploi-types)

De nombreux collègues ont mené des projets de réorganisation en impliquant les agents dans la rédaction de fiche (réflexivité sur le métier, prise de conscience de leur évolution, etc.)

Certains ont largement diffusé les fiches de poste à l'ensemble des personnels : il s'agit de gagner en transparence et en lisibilité interne (qui fait quoi), de faire connaître des activités inconnues de certains, etc.

Remarque : ce travail de cartographie par emploi-type a souvent été initié par les universités elles-mêmes, en vue d'une future cotation des postes (régime indemnitaire) et pour que les DRH aient une vision globale des emplois de l'Université et des compétences développées (ou à développer), pour déployer la GPEC.

NB : quid des métiers émergents dans ces emploi-types : (cf ci-dessous, 3/) :

- La communication

Fonction en plein développement

- il faut donner à voir les actions, les valoriser
- il faut aussi recueillir l'adhésion des personnels et donc expliquer, faire connaître et participer les agents au changement
- mission débattue dans le cadre des fonctions émergentes

- Les référentiels et cartographies

Quid d'un référentiel métier actualisé (cf ci-dessous, 4/) : officiel (Bibliofil, Referens, REME)
Et rôle des cartographies : associatives (ADBU,ADBS), ou plus ciblées (BNF, BSN9)

- La présence dans la gouvernance de l'Université/la collaboration avec ses services
- Les rapports d'activités (différents selon les destinataires)

➤ 2/ Il faut évoluer

✓ Constat :

Le changement est inéluctable : positionnement des usagers au cœur du système, fin de la primauté des collections (thème récurrent dans toute la littérature professionnelle) et du stock, vers le flux.

Cependant ce changement est vécu parfois comme une réelle souffrance, la fin d'un monde professionnel, voir le déni par les « managers » des compétences professionnelles liées à la technicité du métier et « au livre ».

✓ Comment évoluer :

Quels sont les facteurs favorisant la conduite du changement ?

- le changement : l'affaire de tous, porté par tous, management participatif ; groupe de travail transcendant les catégories
- ne pas négliger la communication interne : savoir où l'on va, pour quoi on y va et le faire savoir, recueillir l'adhésion des personnels, en faire des acteurs en sachant toutefois qu'une part irréductible n'adhèrera pas
- veiller à maintenir la confiance entre l'équipe de direction et les autres personnels, et au sein de l'équipe de direction : lisibilité des actions, transparence, etc.
- conduire le changement en respectant un calendrier raisonnable : ni trop court (le changement demande du temps), ni trop long (risque d'enlisement des projets et d'épuisement des équipes).
- avoir une équipe de direction soudée, qui partage des valeurs communes, qui est porteur du changement (entraînement des équipes)
- avoir un directeur-adjoint qui permette de faire un tandem efficace avec le directeur. Cette question du positionnement du DA semble poser question (partage des rôles, périmètre, etc.)
- être attentif à l'encadrement intermédiaire, pierre angulaire du management d'équipe (relais de la direction et des acteurs de terrain)
- faire de l'entretien professionnel et du volet Formation un outil pour l'évolution professionnelle de l'agent
- maîtriser le travail en mode projet (nouvelles compétences ou compétences à conforter)
- intégrer la formation continue comme levier du changement

✓ Freins ou écueils

- comment passer du projet à l'activité pérenne
- comment équilibrer les missions / activités entre celles qui relèvent du projet et celles qui s'inscrivent dans la durée, la répétition, les activités courantes (que ce soit au niveau d'un agent ou d'une équipe, d'un service)
- comment gérer la transversalité (concilier l'horizontal et le vertical, schéma matriciel)
- risque de cumuler pour un même agent trop de missions simultanées, et de laisser d'autres « sur le côté »
- difficulté d'avoir une vision prospective sur le moyen ou long terme

➤ 3/ Evoluer, oui mais vers quoi ?

✓ Constat :

Les besoins des publics évoluent constamment, les bibliothèques suivent (anticipent ?) mais la prospective est parfois difficile. La baisse des moyens financiers et humains ne facilite pas les évolutions projetées.

✓ Les nouveaux métiers :

Existe-il un cœur de métier dans les bibliothèques ?

Jusqu'à présent ce cœur était défini par des services techniques de gestion des collections. Le recentrage vers les publics change la donne, ainsi que les évolutions numériques.

L'évolution des métiers est de plusieurs natures :

- Les métiers « anciens » qui évoluent :
par exemple du catalogage vers le signalement
- Des métiers plus récents qui prennent une part croissante, voire prépondérante dans les activités :
par ex. la formation, le développement des services aux chercheurs, les outils numériques)
- Des métiers nouveaux qui apparaissent :

Par ex : la communication (yc réseaux sociaux), le graphisme.

Sont-ils du ressort des bibliothèques, doivent-ils faire partie des compétences des bibliothécaires, peut-on déléguer ces activités à d'autres services de l'université, recruter des profils spécifiques ? Les réponses sont très variées et on constate que les solutions trouvées sur le terrain sont très liées à l'environnement local (partenariat avec des services universitaires, compétences en interne ou non, liberté d'action des SCD au sein de l'université, moyens financiers pour recruter des contractuels, etc.)

✓ L'exemple du numérique est révélateur :

On s'accorde aujourd'hui à dire que le numérique irrigue l'ensemble des activités des bibliothèques, les compétences numériques doivent donc infuser dans l'ensemble des compétences métiers.

Oui mais : comment faire acquérir des compétences de base à l'ensemble des personnels, est-ce une question de génération ? Jusqu'où va-t-on dans ces compétences (question de la spécialisation, de l'expertise dans un métier connexe et du périmètre) ? Comment ne pas isoler le service « numérique » en raison de sa technicité ? Qu'est-ce qui relève du bibliothécaire et de l'informaticien (faut-il recruter un bibliothécaire informaticien ou un informaticien bibliothécaire ?)

➤ 4/ Il faut inscrire l'évolution des bibliothèques dans un cadre élargi

✓ Constat :

La bibliothèque (le SCD) construit de plus en plus de partenariats, travaille de manière collaborative, au sein de l'université, mais également dans son environnement proche ou non (coopération avec les BM, les EPST, etc.). Ceci vaut aussi bien au niveau local (celui de la bibliothèque) qu'au niveau national ou international (réseaux professionnels).

✓ Conséquence :

Sur le plan RH, la/les bibliothèque(s) doivent avoir un dialogue constant avec les structures RH de l'université, du MESR et des professionnels de la documentation (IST).

Au niveau local :

- faire connaître les métiers des bibliothèques, imposer/faire connaître BiblioFil dans les universités, ou compléter Referens (NB : BiblioFil est un référentiel officiel prévu par la DGRH dans les fiches de postes de l'ESR, en sus de Referens et de REME)
- objectif : s'insérer dans la cartographie des métiers de l'université (GPEC) ; avec en corollaire la possibilité pour les personnels de bibliothèque d'évoluer vers d'autres métiers de l'université mais aussi la faculté pour les bibliothèques d'accueillir des personnels relevant d'autres métiers que la filière bibliothèque (ou BAP F)
- défi : s'ouvrir sur l'université tout en préservant des compétences et savoir-faire spécifiques ET reconnus ; acquérir de nouvelles compétences hors du champ traditionnel des métiers des bibliothèques (formateurs, animateur de communauté, aide à la publication (dépôt AO et métadonnées), appui à la recherche pour la gestion des données, etc.)

Au niveau national :

- transcrire ces évolutions dans les référentiels : actualiser BiblioFil, œuvrer au rapprochement de Referens et BiblioFil (?), inscrire dans les fiches métiers les tendances d'évolution (cf le REME)
- réfléchir à l'évolution en parallèle de la formation initiale et continue : de quelle formation initiale avons-nous besoin pour répondre aux évolutions des métiers ? de quel type d'épreuve en concours national ?
- évolution des métiers : quelle incidence sur les statuts ? (décalage grade-fonction)
- lobbying de la part des associations professionnelles pour peser sur les décisions du MESR et de la DGRH. Mais difficulté croissante de positionnement et de stratégie RH entre MESR et établissements dans le cadre de la LRU (cf les dernières décisions sur la promotion sans mutation géographique, et le manque de clarification)

Conclusion :

Evolution inéluctable, et souhaitable : constat largement partagé pour les personnes présentes à ce bibcamp.... mais sont-elles représentatives ?

Demande d'échanges d'expériences (la journée a été riche sur ce point), car les équipes de direction se sentent très isolées depuis la LRU. Demande de Bibcamp réguliers.

En revanche peu d'éléments prospectifs lors de ces échanges (y compris dans l'atelier sur les métiers émergents) Attente de la part de l'encadrement supérieur (du moins tel qu'il était représenté lors du bibcamp) de références nationales : mise à jour BiblioFil notamment car depuis 15 ans certains aspects du métier ont considérablement évolué.