

SESSION 2019

CONCOURS INTERNE DE BIBLIOTHÉCAIRES
--

ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LES ASPECTS DE LA GESTION D'UNE BIBLIOTHÈQUE OU D'UN RÉSEAU DOCUMENTAIRE
--

Durée : 4 heures

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
FBI	R0000	101	0529

Étude de cas

Vous exercez les fonctions de correspondant formation du personnel au sein du SCD d'une université spécialisée en lettres et sciences humaines.

Le projet de transformation de l'ancienne bibliothèque centrale en « learning center » aboutira dans un an. L'inauguration s'accompagnera de la mise en œuvre d'un nouveau projet de service reposant sur un accueil personnalisé rendu possible grâce à l'automatisation des tâches de prêt/retour, l'autonomisation du public dans l'utilisation des espaces et des équipements innovants mis à disposition, des horaires d'ouverture très étendus et un investissement accru dans l'accompagnement des chercheurs à l'Université.

Dans ce contexte, le directeur du SCD vous charge de rédiger une note de préfiguration du plan de formation interne à établir, faire valider et mettre en œuvre en amont de l'ouverture du nouvel équipement.

Texte 1. HARRANGER (Enrica), *Médialab : « Atelier formation »*, 2015. Disponible en ligne : <http://mediadix.parisnanterre.fr/stockage_doc/PlandeFormationMedialab2015.pdf> (consulté le 04/10/2018)

PLAN DE FORMATION

Proposition de maquette générique

Objectif : Élaborer le plan de formation annuel du service commun de la documentation, conçu comme un document stratégique intégrant les projets et objectifs du service et participant de leur mise en œuvre.

Démarche : Recueil des besoins de formations des agents du service (par questionnaire ou entretiens, auprès des agents eux-mêmes et de leur n+1), puis synthèse.

Outils : Questionnaire (à élaborer par chaque chargé/responsable de formation/correspondant-formation).

Rapports d'activité du service (ou autres documents-bilans : une bonne connaissance des projets et objectifs à court et moyen terme est nécessaire).

Remarque préalable : ce document n'est qu'une suggestion de présentation du PF. Chaque chargé de formation est libre de choisir la forme à adopter, en fonction du contexte qui est le sien.

Introduction

Définir :

- ce qu'est un plan de formation (par exemple, document définissant la politique/la stratégie de l'établissement pour mener à bien le maintien et/ou la montée en puissance des compétences des agents du service)
- dans quel cadre il s'inscrit : liaison au plan de formation de l'établissement, articulation avec les besoins et le droit individuel à la formation des agents
- la méthodologie d'élaboration du plan de formation (recueil individuel des besoins des agents, au cours de ou hors entretien annuel et/ou recueil des souhaits de formation des n+1 pour leur agents et/ou application des orientations données par la direction etc.)

- le périmètre temporel donné au plan (année civile ou universitaire, éventuellement pluri-annuel)

Partie 1 : Rappel du contexte

Présentation de la bibliothèque, de ses missions.

Présentation des priorités stratégiques de la direction : projets de service, projets spécifiques en cours (ceux-ci pouvant induire des besoins de formation de la part des agents)

Cette partie peut par exemple donner lieu à un tableau détaillant les projets du service.

Ces éléments permettent aux organismes de formation d'appréhender les projets en cours dans les différents établissements et de dégager des tendances générales en termes de besoins de formation.

Partie 2 : les besoins en formation détaillés par grands domaines (exemple de répartition par catégories)

- activités de direction, prospective, gestion administrative et RH
- management
- publics et services
- politique documentaire et gestion des collections
- traitement documentaire
- ingénierie pédagogique / de formation, formation de formateurs
- technologies de l'information et informatique
- préparations aux concours, parcours professionnels
- langues
- hygiène et sécurité
- nouveaux arrivants (permanents, titulaires et contractuels ; moniteurs étudiants)
- environnement institutionnel/professionnel

Indiquer également les éventuelles formations collectives, en intra.

NB 1 : Différents découpages sont envisageables pour présenter les formations demandées : selon les catégories de l'université, selon celles du DIF, celles des organismes de formation, ou bien en regroupant par compétences métiers transversales.

NB 2 : Si ces précisions n'ont pas déjà été apportées dans la 1ère partie, un commentaire peut accompagner chaque rubrique en détaillant le contexte de la/des demande/s de formation et les enjeux de celle-ci au regard des besoins de/des agent/s et/ou des projets du service.

Annexes

[...]

Texte 2. BOUCHAREB (Hind), « Formation continue et organisation sous l'influence du numérique », Diplôme de conservateur de bibliothèque, Mémoire d'études, janvier, p.54-62. Disponible en ligne : <<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60354-la-formation-continue-des-personnels-de-bibliotheque-universitaire-au-numerique-etat-des-lieux-et-perspectives.pdf>> (consulté le 04/10/2018)

Faire évoluer conjointement formation au numérique et organisation : les grandes tendances

Du management par projet aux organigrammes horizontaux

Si l'on ne devait retenir qu'un mot pour définir les principales modifications organisationnelles survenues ou souhaitées dans les bibliothèques, il s'agirait très certainement du terme

« transversalité ». Il semblerait en effet que cette notion soit le secret d'une évolution organisationnelle réussie, afin de s'adapter au changement et d'être en mesure d'innover. De fait, ce principe s'inscrit dans la droite ligne des théories de l'organisation apprenante, d'après lesquelles la transversalité favorise les apprentissages. En effet, elle permet d'impliquer les agents, qui prennent des responsabilités et deviennent plus autonomes, suscitant leur désir de développer continuellement leurs compétences. Elle permet aussi de créer de nouveaux liens entre les différentes équipes, d'où un meilleur partage des connaissances. [...]

Qui former ?

Spécialisation ou polyvalence ?

Cette interrogation apparemment simple recouvre en réalité un débat à plusieurs niveaux [...]. De plus, comme l'a souligné Yves Alix en conclusion de la journée d'étude de l'ADBU sur l'évolution des métiers, s'orienter vers plus de spécialisation ou plus de polyvalence est une question qui demeure loin d'être tranchée.

D'une part, l'envahissement du numérique dans les métiers des bibliothèques requiert une plus haute technicité dans l'accomplissement des différentes tâches. Cette technicité implique alors une certaine spécialisation des compétences [...]. Pourtant, nous avons aussi observé que les impératifs du service public comme le modèle du learning centre tendaient au contraire à privilégier une certaine polyvalence des agents, afin d'assurer la qualité de l'accueil et la souplesse de l'organisation. Certaines bibliothèques étrangères s'engagent même plus avant dans la voie de la polyvalence en proposant à leurs agents de se former auprès d'un collègue (du même établissement ou non), selon des modalités très variables. Outre le développement de nouvelles compétences, ces techniques favorisent la communication entre équipes et le partage d'expériences. Peu de bibliothèques françaises semblent aller aussi loin, même si l'idée a été évoquée ici et là. Bien entendu, la spécialisation sera d'autant plus faible que l'établissement sera petit, et inversement, puisque des effectifs réduits rendent la polyvalence nécessaire.

Cette polyvalence a toutefois des limites qu'il convient de fixer et qui dépendent logiquement du niveau de complémentarité des différentes équipes (logique d'intégration ou de simple rapprochement des services). À nouveau, on ne peut que constater les liens étroits qui unissent formation et organisation. En effet, la spécialisation et la polyvalence exigent un important effort de formation, plutôt intensive dans un cas, et extensive dans l'autre. Afin de conjuguer polyvalence et spécialisation, les learning centres optent généralement pour un tronc commun de connaissances et de compétences qui doivent être possédées par tous les agents, auquel s'ajoutent ensuite des compétences plus pointues correspondant aux fonctions particulières de chacun. Contrairement au modèle traditionnel, la polyvalence n'est donc plus réservée aux agents de catégorie C, qui ne sont plus les seuls face au public, mais s'étend théoriquement à tous. Du fait de leur faible niveau de spécialisation, les magasiniers demeurent néanmoins les personnels dont les bibliothèques tentent le plus de développer la polyvalence.

En outre, on a parfois opposé spécialisation et vision stratégique : cette conception permettait notamment de justifier le fait que les agents de catégorie B possédaient un niveau de technicité supérieur à celui des catégories A qui les encadraient. Pourtant, François Léger souligne qu'il n'est pas toujours pertinent de considérer la spécialisation technique comme un obstacle au recul stratégique puisque, au contraire, la connaissance précise d'un outil aide à en

saisir les potentialités, donc à se projeter. Il est donc particulièrement délicat de déterminer les niveaux de polyvalence et de spécialisation de chacun.

Former des experts ou organiser la montée en compétence de tous ?

Se pose de plus en plus la question du choix des agents à former : faut-il un petit nombre d'experts référents, dont la formation continue sera pointue et très régulière, ou faut-il tenter d'élever le niveau général des agents dans le domaine du numérique ? De fait, ces deux approches sont menées conjointement dans la plupart des bibliothèques, puisqu'elles répondent à des objectifs différents. Il importe donc de concevoir des niveaux différents de formation et de les adapter aux besoins des services et des agents. C'est ce que tentent de faire certaines bibliothèques, notamment en accordant une attention spécifique à la formation des nouveaux arrivants : des modules consacrés aux questions numériques sont insérés dans le tronc commun de cette formation mais aussi dans des « parcours métiers ». [...].

On a montré précédemment qu'un établissement ne pouvait compter sur ses seuls spécialistes pour innover et s'adapter au changement. De plus, la spécialisation des tâches et le rythme des évolutions technologiques et sociales réclament une « élévation globale du niveau de qualification dans la pyramide des emplois ». À l'inverse, une sensibilisation de tous aux questions numériques est un préalable important mais non suffisant, le numérique requérant des compétences techniques parfois poussées qu'il convient de ne pas négliger non plus. [...]

La réactivité imposée par certaines évolutions oblige aussi à se reposer d'abord sur quelques spécialistes pour concevoir, tester, puis éventuellement mettre sur pied un nouveau service, un nouvel outil... Mais cela implique que le reste des équipes sera perpétuellement « en retard » et coupé de la démarche d'expérimentation et d'innovation. La direction doit alors faire des choix stratégiques, selon les priorités qu'elle se fixe.

Comme le niveau de spécialisation et de polyvalence des agents, le choix des individus à former relève en partie de la GPEC et doit être résolu en amont de l'élaboration du plan de formation. Pour autant, si l'on maintient une conception souple et ouverte de l'organisation, elle s'accommode des évolutions qui surviennent au fil de l'année et des souhaits des agents. Dans plusieurs établissements (Angers, Grenoble 2, Versailles-Saint-Quentin...), la montée en compétences s'est traduite par la prise en charge du catalogage courant (localisation dans le SUDOC) par certains magasiniers, les catégories B devenant eux-mêmes acquéreurs et formateurs auprès des usagers, afin de dégager du temps aux cadres pour assumer leurs missions de formation, de relations avec les enseignants-chercheurs, de conception des services, etc. Ces changements, qui bouleversent les cultures professionnelles traditionnelles (attachement des uns aux acquisitions ou au catalogage, réticences des autres vis-à-vis de nouvelles tâches perçues comme une charge supplémentaire, etc.), ont été menés en concertation avec les équipes et reposent avant tout sur le volontariat.

Texte 3. BORAUD (Anne), « Quelles compétences pour les professionnels au Learning Center ? ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n°13, p. 38-45. Disponible en ligne : <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0038-005>>. ISSN 1292-8399 (Consulté le 04/10/2018)

Quelles compétences pour les professionnels au Learning Center ? De l'opinion à l'utopie

Un lieu commun plane sur les conversations des bibliothécaires à propos du Learning Center : celui-ci constituerait un changement radical pour la bibliothèque et induirait une forte évolution des métiers et compétences.[...]

Plus de compétences pour plus d'ouverture

Au-delà du vernis du lieu commun, il apparaît bien que le Learning Center ne se construit donc pas en rupture vis-à-vis de la bibliothèque. Par voie de conséquence, on pourrait supposer que les compétences des bibliothécaires ne subissent pas de déplacement majeur. Deuxième tiroir, deuxième accroc : les contributions récoltées laissent entrevoir tout le contraire. Des craintes se font jour sous forme interrogative : « perte d'autonomie ? de repères ? » Elles touchent à l'hypothèse d'un « changement de missions » qui peut faire redouter une perte d'identité : « Learning Center = la BU disparaît ? », « un SCD "fondu" dans une identité plus vaste qui va au-delà de la doc ? » Ces assertions restent toutefois relativement marginales. Beaucoup affirment ne « rien avoir à perdre » avec l'arrivée d'un Learning Center. [...]

De cette cinétique de l'organisation du travail dans le Learning Center émerge en creux la perspective du « développement d'une culture différente » et d'une « montée en compétences » pour tous. J'ai remarqué que le concept de compétence est omniprésent et toujours connoté positivement, quel que soit le groupe interrogé. Quelles sont ces « nouvelles compétences » ? Qu'en est-il de leur « diversification » maintes fois citée ? En bref, que faut-il savoir faire de nouveau pour travailler dans un Learning Center ? Il est compréhensible que ces questions restent ouvertes tant que les projets sont embryonnaires ou inachevés. Néanmoins, l'unanimité suscitée autour de cette certitude d'un « plus de compétences » interroge, d'autant plus qu'elle n'est pas exemplifiée. [...]

Des compétences douces pour un lien humain enrichi

Dans ce contexte, la place du savoir académique s'estompe au profit de la rencontre, les services prennent le pas sur la ressource. Entrouvrons le troisième tiroir. S'y loge ce que pourraient être ces compétences nouvelles, toutes celles qui viennent « en plus », comme il est souvent écrit. Ce « plus » est à mettre en rapport avec les nombreuses contributions qui suggèrent de nouveaux modes relationnels avec les publics. On évoque ainsi la place prépondérante des « interactions avec les publics », « la plus grande proximité avec les étudiants », « la co-construction », « le collaboratif », le « plus de communication entre les équipes ». Dans tous ces exemples, ce qui est à l'œuvre, ce sont les *soft skills*. Encore un anglicisme ! Nous aurions pu dire, dans le sillage des sciences de l'éducation, « compétences non académiques » ou « compétences transversales ». Les sciences cognitives évoqueront plutôt des « qualités relationnelles » ou « compétences sociales » « comportementales » ou encore « émotionnelles ». Les sciences de la gestion tendent à conserver l'anglicisme. Nous ferons de même pour garder l'élasticité du concept et la puissance d'évocation de la traduction littérale. Elle renvoie en effet dos à dos des « compétences douces » et d'autres, par contraste, jugées « dures ». Elle oppose la relation entre les éléments plutôt que l'élément, la systémique contre l'objet, le savoir-être contre le savoir ou le savoir-faire, bref la part

d'insaisissable qu'il y a dans toute relation à autrui contre une expertise technique maîtrisée et circonscrite. Damien Collard en dresse une typologie et analyse le paradoxe selon lequel les *soft skills* sont à la fois « cruciales » dans le secteur des services et « quasi invisibles pour l'organisation ». On comprend aisément qu'elles restent si implicites pour les bibliothécaires qui pressentent, sans pouvoir le nommer avec précision, un déplacement dans leurs compétences sous l'effet du Learning Center. Celui-ci, rêvé par ses futurs habitants comme organisation apprenante [...], repose implicitement sur l'espoir d'une nouvelle économie du travail : celle qui donne à voir, à reconnaître, à valoriser ces *soft skills*. [...]

Le tiroir caché

[...] Si tout dans le Learning Center était destiné à faciliter le partage comme l'assimilation croisée et horizontale des *soft skills*, il irait de soi que ceux qui y travaillent seraient appelés à devenir des professionnels de la gestion des interactions, de la pédagogie, de la médiation, de la conduite de projet, etc. Pour cela, les dispositifs classiques de formation, basés sur un modèle transmissif vertical (stages, diplômes, certificats) ne sauraient être la voie royale. Le Learning Center deviendrait, dans ses espaces et ses expérimentations, le terrain quotidien d'une acquisition douce, floue et flexible des *soft skills*. Les bibliothécaires apprendraient alors grâce à leurs publics et plus seulement à leur contact, se retrouvant, par une étrange torsion, destinataires des savoirs de leurs usagers. Dans pareille configuration, les places seraient indifférenciées, nivelées et modulables à l'infini des rencontres, bibliothécaires et usagers côte à côte. Voir le Learning Center comme un opérateur réversible de *soft skills*, ce serait l'aborder sur le modèle des *fab labs*, *learning labs* ou autres *labs*... L'utopie est-elle belle ? Est-elle désirable ? Pas sûr, pour ceux qui sont en quête d'innovation ou même de nouveauté. [...] Le principe même du Learning Center, dans son acception anglo-saxonne, est de proposer un large éventail de modalités d'apprentissage. L'approche collaborative en est une, elle n'obère pas l'importance des ressources académiques (documentaires, pédagogiques, etc.) qui ouvrent sur d'autres. Ces dernières se diversifient grâce au numérique, elles connaissent une complexité qui va croissant et reposent, par voie de conséquence, de plus en plus sur des *hard skills*. Les bibliothécaires le savent. Leurs opinions reflètent logiquement l'air du temps en caressant l'utopie du participatif, mais peu se laissent prendre à leurs propres rêves. Les *soft skills* viennent, selon eux, en plus et non à la place des *hard skills*. Chacun pointe par ce biais ce qui lui manque encore, identifie ses zones de fragilité et ses espoirs de progrès.

Au-delà de l'opinion, la véritable utopie serait de ne plus opposer *hard* et *soft skills*, de ne pas les hiérarchiser, ni même les comparer. Si le Learning Center reste fidèle à son ambition d'être, dans le même mouvement, organisation apprenante et lieu pour apprendre, il devient l'outil idéal pour tisser dans une maille serrée *hard* et *soft skills*, montrant ainsi combien leurs complémentarités sont indispensables et actant, en un geste souple, la complexité croissante des métiers des habitants des Learning Centers.

Texte 4. REY (Laurence), « Les nouvelles compétences en bibliothèque : profils de poste et plans de formation des personnels au regard de l'évolution des services », Mémoire d'étude DCB, ENSSIB, janvier 2009 – p. 31-32. Disponible en ligne < <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48301-nouvelles-competences-en-bibliotheque-profils-de-poste-et-plans-de-formation-des-personnels-au-regard-de-l-evolution-des-services.pdf> > (consulté le 04/10/2018)

Comment acquérir de nouvelles compétences ?

Avec la démultiplication des compétences attachées aux métiers de la bibliothèque, comment faire évoluer les services dans la limite des moyens humains impartis ? Deux solutions majeures apparaissent : le fonctionnement en équipe-projet d'une part, le recours à la formation continue d'autre part.

La gestion de projet

L'idée de la gestion de projet est d'associer les compétences pour faire aboutir une réalisation. Pour illustrer cette idée, on peut prendre pour exemple la production d'un document numérique pour lequel Bruno Van Dooren écrit :

Aucun corps de métier, enseignant-chercheur, administrateur, informaticien, bibliothécaire, technicien ou ingénieur, ne réunit, à lui seul, les compétences nécessaires à la production professionnelle d'un document numérique, ni à son accès dans de bonnes conditions. Les « équipes-projet » associant les compétences complémentaires doivent être organisées autour de projets successifs dont les objectifs, les coûts et la durée doivent être nécessairement programmés après une étude de faisabilité.

Toutefois, la rigidité statutaire s'adapte mal à cette notion de gestion de projet : pour la mener à bien, l'idéal est soit de posséder en interne toutes les compétences requises, soit de pouvoir recruter ponctuellement le temps d'une mise en œuvre, soit d'externaliser une partie du travail lorsque l'on se trouve à la limite des compétences disponibles en interne. En tout cas, il est certain que le management par la gestion de projet est une compétence appréciée par les directeurs de bibliothèque universitaire [...].

La formation continue

Comme l'écrit D. Renoult, une des manières de mener de nouveaux projets est d'acquérir de nouvelles compétences :

Mais la diversification des compétences et de l'essaimage des métiers exige avant tout la mise à jour régulière des connaissances et donc l'émergence massive de la formation continue. Celle-ci concerne au premier chef les branches d'activités professionnelles dont les évolutions et les diversifications sont permanentes.

D'ores et déjà, remarquons que faire évoluer les représentations des métiers des bibliothèques semble être un préalable à l'acquisition de nouvelles compétences. Susciter l'envie du changement passe de manière individuelle par la lecture de la littérature professionnelle ou des formations qui permettent d'adopter un nouveau point de vue. Avant tout, au sein de l'univers collectif des bibliothèques, les recommandations des collègues et les impulsions données au sein d'un travail d'équipe rendent possible cette évolution des mentalités. Olivier Tacheau, de la bibliothèque universitaire d'Angers, insiste sur la nécessité de modifier progressivement la culture professionnelle des agents. Pour ce faire, il demande aux cadres de la bibliothèque de faire, en interne, de multiples formations très simples. Cette habitude permet de sécuriser la montée en compétence de tout le personnel avant d'intégrer ces aptitudes nouvelles dans les fiches de poste.

La capacité à former ses collègues devient, d'ailleurs, une compétence de plus en plus indispensable. En effet, les domaines de compétences évoluent trop vite pour espérer se reposer uniquement sur la formation continue. A travers l'exemple de l'infomobile que nous avons déjà évoqué, nous avons pu voir que la transmission de compétences se faisait entre « anciens » et « nouveaux », de manière informelle. En outre, les cadres ont été amenés à formaliser la liste des compétences requises pour assurer ce nouveau service. A ce titre, on peut dire qu'il devrait exister une véritable chaîne de la formation : celui qui est formé devient à son tour formateur. De plus, former les autres peut être un moyen de se former, de faire évoluer son métier.

Néanmoins, on peut se demander quelles sont les limites de l'éclatement des métiers de la bibliothèque. A partir d'une formation initiale plus ou moins commune selon les corps et les générations, est-il toujours possible d'acquérir toutes les compétences requises pour assurer des missions aussi variées que la création d'une bibliothèque hybride ou l'accueil de publics de plus en plus divers ? Comment faire pour pallier les lacunes avérées dans une équipe lancée dans une gestion de projet ? Faut-il aller vers davantage d'externalisation des services lorsque l'on touche à des domaines qui le supposent (à trop forte technicité) ou le permettent (à faible technicité) ? Ces questions émaillent la réflexion que mène la profession sur elle-même, en quête de réassurance sur ses missions et ses compétences spécifiques.