

Le contexte mouvant dans lequel évoluent les bibliothèques depuis le début du XXI^e siècle semble propice pour envisager une approche plus dynamique du métier. L'étude des référentiels métiers est, dans cette perspective, féconde, et permet d'esquisser des pistes de réflexion pour l'élaboration de nouveaux outils plus opérants.

Vers une rénovation des référentiels métiers ?



LES BIBLIOTHÉCAIRES DANS LES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS

Combinant des activités et des compétences, souvent déclinées en savoirs, savoir-faire et savoir-être, les référentiels métiers sont un des outils de gestion de ressources humaines dans les organisations du secteur privé comme du secteur public. Les acteurs des ressources humaines s'appuient sur eux pour élaborer les plans de formation ou pour accompagner les salariés ou les agents dans des démarches d'évolution professionnelle.

Dans la fonction publique, ces outils ont été conçus dans les années 2000 pour permettre aux cadres de s'engager dans des démarches de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Les référentiels métiers sont également des dispositifs de communication et de promotion auprès du grand public et des futurs professionnels. Plus rarement, ils peuvent servir d'outil de recrutement, comme REFERENS¹ auquel s'adosent les concours de recrutement des personnels ingénieurs et techniques de recherche et de formation (ITRF) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Enfin, dans les universités, les référentiels métiers sont utilisés dans les systèmes intégrés de gestion de ressources humaines, pour construire les fiches de poste.

DES OUTILS UTILISÉS, RICHES, MAIS SOUVENT INADAPTÉS

L'enquête d'usage des référentiels menée dans le cadre du mémoire sur *La gestion des compétences en bibliothèque : une approche par les référentiels métiers*² permet de dresser quelques constats sur l'appropriation de ces outils par les cadres de tous types de bibliothèque (territoriale, d'État, enseignement supérieur et culture). 90 % des personnes qui déclarent utiliser les référentiels (148 sur 175 répondants) s'appuient sur au moins deux référentiels, et 75 % en utilisent au moins trois. Aucun outil ne semble, seul, satisfaisant. Par ailleurs, si la rédaction des fiches de poste et des profils de recrutement apparaît comme l'usage majoritaire, les cadres ont recours aux référentiels métiers à diverses autres occasions, dont, notamment la

(re)négociation de postes auprès de leurs tutelles. Le besoin de disposer d'un vocabulaire normalisé et commun est réel.

De plus, l'analyse approfondie des référentiels au regard des évolutions récentes du métier est riche d'enseignements. Depuis une vingtaine d'années, au nombre de ces (r)évolutions du métier, la littérature professionnelle relève : le désormais incontournable recours au numérique dans tous les domaines d'intervention du bibliothécaire ; le développement des activités de médiation, à la faveur d'une baisse des opérations liées aux collections (équipement externalisé, automatisation des transactions) ; l'accroissement des tâches liées au management ; la meilleure prise en compte des *soft skills* ou savoir-être. Ces évolutions transparaissent de façon inégale dans les référentiels métiers et seule l'utilisation combinée des différents référentiels est réellement opérante, ce que semblent avoir bien saisi les cadres, comme le montrent les résultats de l'enquête.

Enfin, l'étude d'exemples étrangers révèle une spécificité des référentiels français. En France, les référentiels métiers sont construits sur le modèle de l'emploi-type, quand les référentiels étrangers sont construits à partir de grands domaines d'activités qui peuvent être combinés selon les situations. Le modèle de l'emploi-type a de nombreuses vertus : il permet d'incarner les métiers, de faire des comparaisons entre structures ou établissements. Mais il a un défaut majeur : il est extrêmement figé. Or, la première qualité demandée à un référentiel par les répondants à l'enquête, c'est la souplesse ! En effet, dans les établissements, coexistent des profils d'expert et des profils polyvalents, des profils scientifiques, techniques et d'autres politiques, et l'emploi-type semble toujours très éloigné des réalités des terrains.

RÉNOVER LES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS : UN ÉVENTAIL DE POSSIBLES

L'insatisfaction des cadres envers les référentiels métiers s'explique essentiellement par le fait qu'on leur en demande beaucoup trop. Les objectifs qui leur sont assignés sont nombreux, les publics visés hétérogènes. La nécessité d'instruments

[1] www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid106062/referens-le-referentiel-2016-des-emplois-types-de-la-recherche-et-de-l-enseignement-superieur.html

[2] Noémie Rosemberg, *La gestion des compétences en bibliothèque une approche par les référentiels métiers*, Villeurbanne, Enssib, 2019, www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68852-la-gestion-des-competences-en-bibliotheque-une-approche-par-les-referentiels-metiers.pdf

mieux adaptés et plus fonctionnels se fait jour. La réflexion doit être portée à différents niveaux, et il est indispensable de décliner les outils selon les usages qui en seront faits.

La rénovation des référentiels métiers existants est, en premier lieu, une nécessité pour mieux promouvoir les missions actuelles des bibliothèques. Il s'agit, non pas de donner l'image la plus exacte du « métier », ce qui semble voué à l'échec, mais de valoriser, d'une part, les compétences et l'expertise propres aux bibliothécaires et, d'autre part, les compétences transversales qui permettent aux bibliothécaires de s'intégrer dans leur environnement institutionnel, scientifique et politique.

Par ailleurs, la création d'un observatoire des métiers³, tel qu'il est notamment inscrit dans le projet d'établissement « Enssib 2020 »⁴, réunissant l'ensemble des acteurs de la profession, serait l'occasion d'amorcer une analyse prospective pour les métiers des bibliothèques. Le Centre national de la fonction publique territoriale, en publiant des fiches⁵ sur des métiers sensibles ou à enjeux et en produisant des études sectorielles qui incluent les facteurs d'évolution des métiers, est un modèle tout à fait intéressant. Le déploiement d'un outil d'analyse des métiers permettrait de mieux anticiper les évolutions à venir et, en concertation avec les organismes de formations (Enssib, CRFCB, URFIST), de proposer aux agents des bibliothèques des offres adaptées aux besoins des établissements.

DE NÉCESSAIRES TRANSVERSALITÉS

Conjointement à cette approche globale, une collaboration transversale peut être envisagée pour aider les cadres à élaborer des fiches de poste. À partir de la connaissance produite par certains établissements⁶ à l'occasion de projets de cartographies des emplois, et en s'appuyant sur un réseau professionnel très solide, il est crédible de réfléchir à la création d'un outil de construction de fiches de poste. Ce dispositif interactif, enrichi collectivement, permettrait de combiner des activités et des compétences à partir de blocs thématiques. La mise en place de la plateforme de partage de matériaux pédagogiques Zenodo⁷ par la commission « Pédagogie et documentation » de l'ADBU est un exemple inspirant.

Enfin, au niveau local, il serait intéressant de renforcer la capacité des cadres à bien identifier, d'une part les compétences acquises et mises en œuvre par les agents, d'autre part les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs du projet d'établissement. Dans le champ du management, l'approche par compétences fait parfois polémique et l'objet de méfiance, voire de défiance. Certains chercheurs en sciences de gestion⁸ mettent en garde contre une vision de la gestion des compétences qui serait « déshumanisée ». Pour ces auteurs, il ne faut pas,

en effet, tomber dans l'illusion qu'élaborer un outil « performant » de gestion des compétences est une fin en soi.

Mais, adoptée dans une perspective de montée en compétence des agents au service de la compétence collective, une telle démarche serait un atout pour les bibliothèques. Pour y parvenir, il est nécessaire d'accompagner et de former les cadres à ce type d'approche. Cette formation peut s'envisager avec les organismes dédiés au monde des bibliothèques mais aussi, pour des formations plus avancées, avec des organismes extérieurs spécialisés dans les ressources humaines.

Le déploiement de nouveaux outils exige du temps et des énergies, mais nul doute que la force des réseaux professionnels et l'appétence des bibliothécaires pour le questionnement sur leur métier et leur identité seront des moteurs efficaces.

NOÉMIE ROSEMBERG

Responsable des services aux publics
BIU Santé – Pôle pharmacie, Direction des
bibliothèques, Université de Paris
noemie.roseberg@busante.parisdescartes.fr

• • • LES MÉTIERS DES BIBLIOTHÈQUES dans les référentiels de la fonction publique d'État

• **RIME** (Répertoire interministériel des métiers de l'État)⁹ : il présente 282 emplois dans 28 domaines fonctionnels. Les bibliothèques sont mentionnées dans le domaine « Culture et patrimoine ».

• **REME¹⁰ (Répertoire des métiers du MESRI)** : il est articulé autour de 13 familles professionnelles, dont celle des « Bibliothèques, documentation, archives et musées ».

• **REFERENS (Référentiel de recrutement des personnels ITRF)** : c'est le référentiel de recrutement des personnels ITRF. C'est dans la branche F de ce référentiel que les métiers apparentés aux métiers des bibliothèques sont mentionnés.

• **Répertoire des métiers de la culture¹¹**, du ministère du même nom, même si les bibliothèques n'y sont citées que de façon sibylline.

• **Référentiel des emplois et compétences¹²** : constitué par la BnF, ce référentiel très détaillé est propre à son organisation.

• **Bibliofil¹³** : référentiel interministériel propre aux métiers des bibliothèques d'État, qui décrit 8 emplois-types.

[3] Lire en particulier : Nathalie Marcerou-Ramel, Référentiels métiers, référentiels de compétences, *Bulletin des bibliothèques de France*, Décembre 2017, no13, p. 8-19.

[4] www.enssib.fr/sites/enssib.fr/files/inline-files/projet-etablissement-enssib-2016-2020.pdf

[5] www.cnfpt.fr/evoluer/emploi-fpt/repertoire-metiers/fiches-prospectives-metiers/national

[6] De nombreuses initiatives locales (Lorraine, Valenciennes, Bordeaux, Marseille) ont permis de décrire finement des fonctions, des activités et des compétences associées.

[7] https://zenodo.org/communities/adbu_competen cesinformati onnelles?page=1 &size=20

[8] Bernard Sutter et Pierre-Eric Merck, *Gestion des compétences, la grande illusion*, De Boeck Supérieur, 2009.

[9] www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat?PHPSESSID=e42526b8fd5ba47c3f31bdd47a75f047

[10] www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56838/repertoire-des-metiers-et-des-competences-du-m.e.s.r.i.html

[11] www.culture.gouv.fr/Nous-connaître/Emploi-et-formation/Le-repertoire-des-metiers

[12] Bibliothèque nationale de France, *Référentiel des emplois et des compétences*, 2012.

[13] MESRI, Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration, *Bibliofil' : le référentiel de la filière bibliothèque*, 2005 : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html>