

Les outils de gestion des personnels et des compétences

Introduction

Lors des épreuves orales des concours de bibliothèques, les candidats sont de plus en plus souvent interrogés sur leurs capacités à gérer le personnel dans le contexte particulier de la fonction publique. Aujourd'hui, on constate que la gestion du personnel en bibliothèque répond à une logique administrative. Cette logique met en avant :

- La classification des emplois selon une logique de catégories, corps ou cadres d'emplois, grades et échelons,
- La rémunération basée sur une grille indiciaire qui laisse peu de manœuvres au décideur,
- une représentation au sein des instances locales ou nationales¹ (CAP-CAPN).

S'impose cependant de plus en plus une logique managériale que nous tenterons d'exposer dans cette fiche. Au regard des stratégies de chaque établissement et des contraintes budgétaires, les cadres des bibliothèques doivent rationaliser les moyens humains dont ils disposent. Le bibliothécaire devra organiser, coordonner, animer et évaluer un personnel avec pour seul objectif de promouvoir la qualité et l'efficacité du service dont il a la charge.

La gestion des ressources humaines en bibliothèque suppose que l'ensemble des encadrants aient des notions en termes d'organisation, qu'ils aient accès aux outils d'aide existants, mais aussi qu'ils puissent faire face aux conflits qui ne manquent pas de surgir dans un contexte évolutif.

On conclura cette fiche par un tableau qui montre très clairement comment l'on passe progressivement d'une logique administrative à une logique de projets.

1. Organisation de la bibliothèque : organigramme

L'objectif pour le manager est de trouver un juste équilibre entre l'intérêt professionnel de chaque agent et l'intérêt du service. On s'éloigne progressivement de la notion de statut pour laisser place à la compétence et à la capacité d'adaptation des individus.

Cela est d'autant plus important que dans les bibliothèques, les personnes sont issues de filières souvent différentes avec une part croissante d'agents contractuels. Ainsi, en bibliothèques universitaires, il existe une mixité dans les profils :

¹ Cette représentation est toujours d'actualité mais le champ des compétences de ces instances a été profondément revu par la loi de la transformation de la fonction publique du 06/08/2019.

- Les personnels issus de la filière « bibliothèques » assurent principalement des fonctions bibliothéconomiques ;
- Les personnels issus de la filière ITRF (ingénieurs, techniciens de recherche et de formation) prennent en charge les tâches logistiques. Ils contribuent également beaucoup à l'activité de formation de la bibliothèque. Ces missions n'excluent pas leur participation à l'ensemble des activités de la bibliothèque, dont l'accueil des publics et le traitement des collections ;
- Les personnels issus de la filière AENES (administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur) s'attachent à des fonctions administratives.

Le constat est identique dans les bibliothèques des collectivités territoriales. Les agents ne proviennent pas uniquement de la filière culturelle mais également de la filière administrative voire de la filière animation. À ce titre, le rapport de l'IGB « Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives »² pointe la nécessité de faire évoluer les modes d'accès à la carrière et les qualifications en facilitant la diversité et la professionnalisation dans le recrutement.

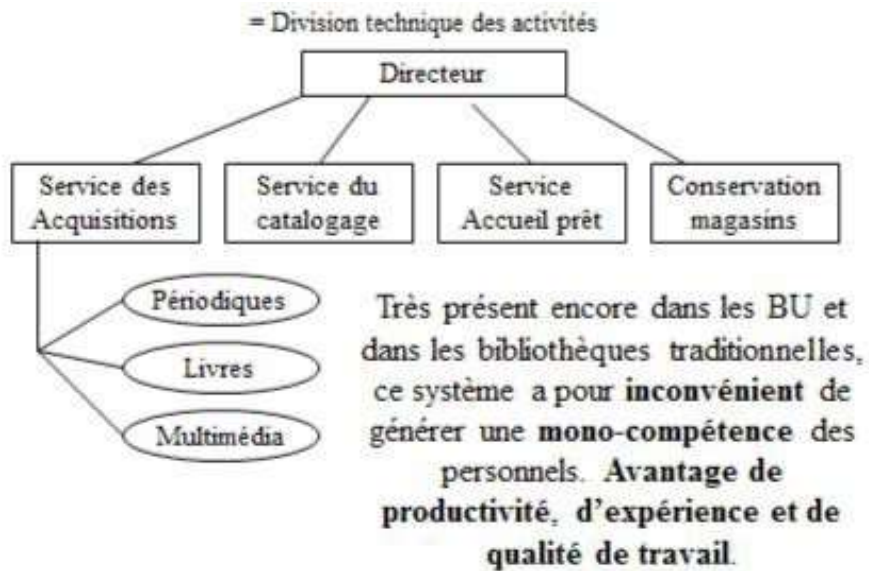
L'organisation du travail entre ces différentes catégories de personnel est matérialisée par l'organigramme qui fixe les liens existants entre les services et fonctions. L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un établissement.

Il prend tout son sens dans des établissements de taille moyenne ou grande. Dans une « petite » bibliothèque, on se contente généralement d'une répartition des activités entre les membres de l'équipe. Il n'existe pas un modèle type d'organigramme pour les bibliothèques mais celui-ci est devenu indispensable pour matérialiser une organisation et fournir un outil de pilotage indispensable au gestionnaire des ressources humaines. On ne saurait que vous conseiller d'étudier quelques organigrammes de bibliothèque en ligne, ils sont très instructifs sur l'organisation des bibliothèques.

Trois types d'organisation des moyens humains ont longtemps prévalu. Le modèle par segmentation fonctionnelle est très présent en bibliothèque universitaire et dans les « grandes » bibliothèques territoriales. Le modèle thématique est visible essentiellement en bibliothèque universitaire avec une segmentation par disciplines enseignées ou une segmentation géographique. Le modèle par segmentation des publics a longtemps été le modèle majoritaire en bibliothèque municipale.

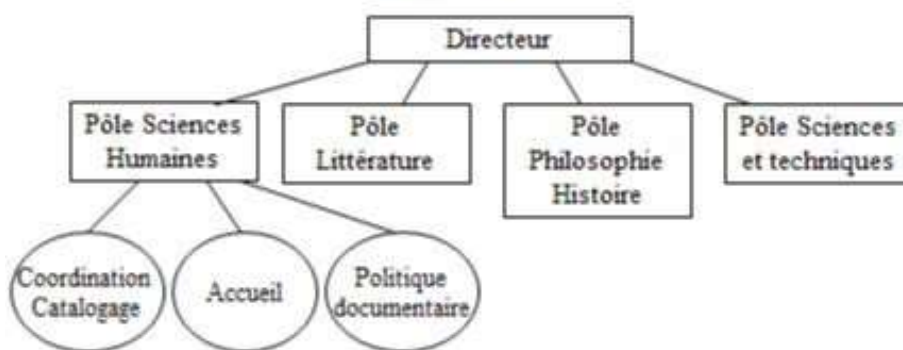
² Rapport n°2012-020-mars 2013 : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-lecture/Documentation/Publications/Rapports-de-l-IGB/Quels-emplois-pour-les-bibliotheques-Etat-des-lieux-et-perspectives> (consulté le 31 juillet 2025)

1.1. Le modèle par segmentation fonctionnelle³



1.2. Le modèle thématique

Chaque service est responsable de la chaîne documentaire, voire de l'accueil spécialisé par thème. **Avantage : polyvalence des activités, mais productivité et expertise moins forte.**



³ Muller J., Muller J-L., Le management du personnel des bibliothèques, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2001 p. 34-36

1.3. Le modèle par segmentation de publics

Très présent dans les bibliothèques territoriales, ce système a pour inconvénient de limiter la possibilité de mobilité des personnels entre toutes les sections.

Chacun de ces modèles théoriques présente des avantages et des inconvénients. Force est de constater que les bibliothèques tentent de proposer un mix entre tous ces modes d'organisation.

Voici quelques exemples d'organigrammes sur les sites suivants⁴ :

- Lyon 1 : <http://portaildoc.univ-lyon1.fr/bibliotheques/contacts/organigramme-du-service-commun-de-la-documentation-660364.kjsp> (page consultée le 31 juillet 2025)
- Bordeaux, Direction de la documentation : <https://www.u-bordeaux.fr/universite/organisation-et-fonctionnement/direction-generale-des-services/direction-de-la-documentation> (page consultée le 31 juillet 2025)
- Lyon (BM) http://www.bm-lyon.fr/IMG/jpg/organigramme_gd.jpg (page consultée le 31 juillet 2025)
- Médiathèque départementale de la Haute-Saône <https://mediatheques.haute-saone.fr/pro/la-md/les-services> (page consultée le 31 juillet 2025)

2. Outils d'aide à la gestion des ressources humaines en bibliothèque

Le gestionnaire des ressources humaines dispose d'une série d'outils ou de leviers qui l'aident dans sa mission. Ces outils peuvent être classés dans différentes catégories :

- Outils d'analyse des effectifs (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - GPEC)
La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) succède depuis 2017 aux termes de GPEC et GPEEC, en assouplissant les modalités de mise en œuvre et en mettant l'accent sur la personnalisation des parcours, plutôt que sur la gestion de stocks d'emplois.
- Outils relatifs au travail des agents
- Outils relatifs à l'évaluation des agents
- Outils relatifs à la formation des agents
- Outils relatifs à la communication interne de la bibliothèque

L'ensemble de ces outils doit permettre de :

- Valoriser et s'appuyer sur les compétences de chacun
- Favoriser la coopération et l'esprit d'équipe
- Maintenir la motivation de chacun
- Aider à la gestion des conflits

2.1. Outils d'analyse des effectifs

La direction des ressources humaines peut mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La GPEC⁵ consiste à adapter les effectifs et les compétences dont dispose une bibliothèque aux besoins et objectifs qu'elle aura préalablement définis. La démarche de mise en œuvre s'appuie sur une série d'outils permettant d'analyser et de préciser l'évolution des effectifs tant au niveau quantitatif que qualitatif. Parmi ces outils on citera notamment :

- La cartographie des postes existants en termes d'emplois et de compétences. Cela passe par une identification précise et complète des postes. Ce document est établi à partir de l'ensemble des fiches de poste des personnels de la bibliothèque.
- L'analyse des besoins prévisibles de la bibliothèque.
- L'analyse des flux prévisibles (recrutement, mobilité, départs). En effet, les mouvements sont souvent un moyen de repenser les missions individuelles et l'organisation générale.
- L'analyse des besoins en formations nécessaires par la mise en place d'un plan de formation qui permet d'anticiper les besoins et de faire monter en compétences les agents.
- Les tableaux de bord visant à mesurer régulièrement la présence effective des personnes en situation de travailler.

2.2. Outils relatifs au travail des agents

2.2.1. Répertoires des métiers

Pour élaborer les fiches de poste des agents, l'encadrement s'appuie souvent sur un référentiel métier. Il existe plusieurs référentiels spécifiques aux bibliothèques. On citera :

- Bibliofil⁶ : référentiel élaboré en 2004-2005, il décrit 8 fiches d'emploi-type dont certaines sont propres à de grands établissements tels la BnF.

⁵ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec> (page consultée le 31 juillet 2025)

⁶ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid23290/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html> (page consultée le 31 juillet 2025)

- Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)⁷ : publié en 2006, il a bénéficié d'une mise à jour en 2010, puis en 2017. Le RIME ne fait plus désormais l'objet d'aucune mise à jour, remplacé depuis le 1^{er} juillet 2021 par un référentiel commun des métiers de la Fonction Publique.
- Referens⁸, dont la dernière édition date de 2016, recense les emplois dans la filière ITRF. La branche d'activité professionnelle F concerne les métiers de l'information, de la documentation, de la culture, de la communication et de l'édition TICE).
- Répertoire des métiers et des compétences du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (REME)⁹ : publié en novembre 2011, il propose une vision plus fine que celle du RIME.
- Répertoire des métiers territoriaux établi par l'observatoire de la fonction publique territoriale¹⁰ : sa dernière édition date de 2013.

Constatant la nécessité de faire évoluer les référentiels de compétences de la filière Bibliothèques, plusieurs associations professionnelles se sont saisies de la question. L'ADBU en particulier a mené deux projets :

- La commission Pédagogie et Documentation a créé un référentiel des compétences informationnelles destiné tant aux professionnels des bibliothèques qu'aux communautés universitaires intéressées par la formation aux compétences informationnelles. Découvrir le référentiel Récif : <https://adbu.fr/referentiels/recif>
- La commission Métiers et compétences a défini un axe de travail portant sur l'évolution des référentiels. Pour en savoir plus sur ce projet : <https://adbu.fr/commissions-thematiques/metiers-et-competences>

Le numéro 97 de la revue Ar(abes)ques, publié en mai-juin 2020, propose un article synthétique sur la rénovation des référentiels métiers (article consultable en ligne). <https://publications-prairial.fr/arabesques/index.php?id=1763> (page consultée le 31 juillet 2025)

2.2.2. La fiche de poste

Il est essentiel pour l'équipe encadrante de déterminer précisément le champ d'action des acteurs dans l'organisation collective. Le moyen d'objectiver le travail de chacun

7 <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat> (page consultée le 31 juillet 2025)

8 <https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/referens/?flg=fr> (page consultée le 31 juillet 2025)

9 <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56838/repertoire-des-metiers-et-des-competences-du-m.e.s.r.i.html> (page consultée le 31 juillet 2025)

10 <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-fpt/le-repertoire-des-metiers> (page consultée le 31 juillet 2025)

est de réaliser une fiche de poste pour chaque membre du personnel. La fiche de poste constitue un outil clé dans le bon fonctionnement de la bibliothèque. Elle est élaborée voire modifiée régulièrement et sert de base à l'entretien annuel d'évaluation.

Une fiche de poste comporte au moins les éléments suivants :

- Identité
- Position administrative
- Intitulé du poste
- Missions du poste
- Positionnement hiérarchique
- Exigences requises (savoirs, savoir-faire, savoir-être)
 - Niveau requis
 - Formations et qualifications nécessaires
 - Compétences nécessaires
- Cadre statutaire
- Moyens mis à disposition (humains, matériels, financiers)
- Conditions et contraintes d'exercice
- Indicateurs d'appréciation des résultats
- Observations diverses
- Signature de l'agent, du supérieur hiérarchique direct et du directeur de la bibliothèque
- Besoins de formation

2.2.3. Régime indemnitaire

Si le fonctionnaire continue à être rémunéré selon une grille indiciaire, on demande de plus en plus à l'encadrement des bibliothèques de mettre en place un régime indemnitaire individualisé qui tienne compte de l'investissement de chacun. Il faut pour cela avoir la capacité managériale de fixer les objectifs attendus et évaluer la performance individuelle et collective. Ce régime indemnitaire intervient dans une masse salariale peu flexible et nécessite par conséquent des arbitrages entre les individus. Au sein des universités, les primes peuvent être accordées en fonction des résultats obtenus. Le Président est responsable de l'attribution des primes aux personnels. Celles-ci sont affectées à l'établissement selon les règles débattues en Comité technique et votées par le Conseil d'administration. Cette conjoncture résulte de la plus grande liberté acquise par les universités avec la LRU.

La RIFSEEP¹¹ a été mise en place dans toutes les universités : elle est composée de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), indemnité principale du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), et du complément indemnitaire annuel (CIA). Ce régime indemnitaire sert aussi de référence aux régimes indemnitaires de la plupart des cadres d'emplois territoriaux. Pour en savoir plus sur les primes des agents territoriaux, vous pouvez consulter le guide établi et mis à jour par le site emploi des collectivités territoriales : <https://www.emploi-collectivites.fr/primes-indemnitees-1-guide-2018-blog-territorial>

https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/Etre%20agent%20public/Remuneration/RIFSEEP_doc_pedagogique.pdf

Par ailleurs, le protocole relatif aux parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR¹²) s'applique progressivement depuis le 1^{er} janvier 2016, s'agissant notamment des nouvelles modalités d'avancement d'échelon et des échelles indiciaires dont la revalorisation s'est étalée jusqu'en 2020.

2.3. Entretien professionnel des agents

Chaque année, chaque agent est reçu pour un entretien individuel d'appréciation par son responsable hiérarchique (N+1). L'entretien est un moment d'échange et de dialogue qui s'avère primordial pour la gestion des ressources humaines. Afin qu'il soit légitime et compris, il doit respecter un certain formalisme. Il permet de mettre en évidence le professionnalisme de l'agent, ses connaissances et compétences professionnelles, ses points forts et ceux qu'il faut améliorer dans un esprit constructif afin de mettre en valeur les marges de progression. Il contribue à fixer des objectifs individuels et collectifs concrets, atteignables et quantifiables et d'évaluer les résultats professionnels obtenus par l'agent eu égard aux objectifs assignés.

Cette appréciation porte notamment sur :

- Le bilan d'activité
- L'appréciation professionnelle
- Les objectifs fixés
- Le bilan des formations suivies en cours d'année et des actions de formation à prévoir

¹¹ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/ma-remuneration/le-regime-indemnitaires-des-fonctionnaires-de-letat-rifseep> (page consultée le 31 juillet 2025)

¹² <https://www.fonction-publique.gouv.fr/ppcr-parcours-professionnels-carrieres-et-remunerations> (page consultée le 31 juillet 2025)

L'encadrant doit prendre le temps de :

- Dialoguer
- Valoriser
- Proposer
- Évaluer
- Expliquer
- Écouter
- Analyser
- Donner des réponses

A l'issue de cet entretien, l'encadrant :

- Peut proposer et/ou soutenir une démarche d'avancement de l'agent,
- Doit récolter les besoins en formation qui serviront à l'élaboration de plan de formation. Désormais, un entretien de formation vient compléter l'entretien professionnel,
- Doit reconsidérer au besoin la fiche de poste individuelle.

Remarquons que l'entretien professionnel n'est pas là pour sanctionner mais bien pour construire et corriger les missions de l'agent par le biais du dialogue. Un agent peut tout à fait ne pas être parvenu à mener à bien une mission faute de temps, de moyens ou parce que des événements sont survenus qui l'auront monopolisé sur d'autres tâches. Il s'agit dès lors de revoir les objectifs pour les rendre réalisables.

2.4. Formation des agents

La démarche en performance collective ou individuelle passe par l'élaboration d'un plan de formation pour le personnel. Ce plan peut être annuel ou pluriannuel et a pour objectifs :

- D'identifier les compétences à mettre en œuvre pour répondre au projet d'établissement,
- D'optimiser l'emploi des compétences disponibles,
- De proposer des actions de formation pour élever le niveau de compétence individuelle et collective.

Pour élaborer ce plan de formation, toutes les bibliothèques importantes ont aujourd'hui un responsable ou un correspondant formation. Souvent membre de l'équipe de direction de la bibliothèque, il est l'interlocuteur privilégié avec différents acteurs :

- La direction de la bibliothèque, qui fixe la stratégie d'établissement,
- Le personnel, qui doit être interrogé régulièrement,

- Le service des ressources humaines de la collectivité ou de l'université et plus particulièrement le service formation,
- Les instances de l'établissement et notamment le comité technique de l'université ou le comité technique paritaire de la collectivité territoriale,
- Les acteurs de la formation professionnelle (ENSSIB, CRFCB, CNFPT...).

Le compte personnel de formation (CPF¹³) créé par la loi du 5 mars 2014, a été mis en place à compter du 1^{er} janvier 2015. Il prend la suite du droit individuel à la formation (DIF) et s'insère dans le cadre plus large du compte personnel d'activité (CPA). Il concerne à la fois les fonctionnaires et agents contractuels de la fonction publique, les salariés, les professions libérales et les personnes en recherche d'emploi. Une loi doit modifier le fonctionnement du CPF, en particulier l'alimentation qui se fera en euros et non plus en heures. Pour un salarié à temps plein, l'alimentation du compte se fait à hauteur de 24 heures par année de travail jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 heures, puis 12 heures par année de travail, dans la limite d'un plafond total de 150 heures. Ainsi, lorsqu'il atteint 150 heures, le compte n'est plus alimenté.

2.5. La communication interne

La communication interne joue un rôle essentiel dans la diffusion et dans l'explication de la stratégie d'une bibliothèque. Elle favorise la mobilisation de tous les acteurs autour des missions et des objectifs de la structure. Mieux informés, les agents sont également plus à même de comprendre et de s'adapter aux changements

2.5.1. Objectifs de la communication interne

La communication interne a pour objectifs :

- D'apporter aux agents les informations et connaissances utiles pour leur travail,
- D'apporter une cohésion à l'ensemble du groupe en donnant le sentiment d'appartenance à une organisation,
- De faire prendre conscience aux agents de l'importance de leurs avis dans les décisions et orientations qui peuvent être prises.

2.5.2. Formes de la communication interne

Pour être efficace, la communication interne doit favoriser un dialogue participatif. Elle peut s'inscrire dans :

- Les réunions de travail avec élaboration d'un compte rendu ou d'un relevé de décisions,

¹³ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F10705> (page consultée le 31 juillet 2025)

- L'élaboration d'un journal interne ou d'une lettre d'information,
- La mise en place d'un forum de discussion.

Pour l'ensemble de ces outils, l'intranet sera un outil privilégié.

La communication permet en outre à chacun de mieux comprendre ce que font les autres agents dans les différents services et de mieux comprendre aussi comment tous les services sont liés les uns aux autres.

2.6. Gestion des conflits

Le service public évoluant dans son mode de gestion, on voit naître des conflits, des confrontations collectives ou interpersonnelles de plus en plus fréquemment. Cette problématique fait l'objet de nombreuses mises en situation pour les futurs candidats aux concours des bibliothèques. Il convient d'être en capacité d'identifier les raisons ou les causes de ces risques conflictuels et d'apporter les réponses afin d'en limiter les conséquences.

Les risques conflictuels trouvent souvent deux origines : ils peuvent provenir de l'extérieur ou être liés à l'organisation interne de la bibliothèque. On constate fréquemment que la plupart de ces conflits sont liés à l'imprécision ou à l'absence de formalisation des documents de référence ou des outils de pilotage que nous avons abordés dans la deuxième partie de cette fiche. Ils relèvent également d'un manque de communication et d'une mise en œuvre trop réduite des démarches participatives. La gestion des conflits nécessite pour l'encadrant d'éviter la manipulation, la fuite voire l'attaque lorsqu'un conflit apparaît. Il faut toujours favoriser la démarche de négociation qui vise à améliorer le dialogue social.

Afin d'inscrire la bibliothèque dans ce mouvement de modernisation, d'adaptation incessante et de réactivité face à une évolution de plus en plus complexe et exigeante tant d'un point de vue individuel que collectif, il convient de mettre en place un management participatif et relationnel qui permet de favoriser l'autonomie des individus et de répondre aux exigences de délégation, d'efficience, de productivité et d'efficacité.

Conclusion

La filière «Bibliothèques» vit une période de transition dans le management des ressources humaines. Le tableau ci-dessous démontre une progression d'une logique purement administrative à une logique managériale.

	Logique administrative	Logique managériale
Répartition tâches	En fonction du statut	En fonction des compétences
Organisation	Fermées sur l'extérieur	Ouvert sur son environnement Externalisation
Autorité	Couple hiérarchie - Obéissance	Délégation et Initiatives
Contrôle	Sur le respect des règles	Selon les résultats obtenus. Logique efficacité
Priorité	Stabilité des structures	Adaptation aux changements aux innovations
Rémunération	Logique corps grade	Logique de mérite
Recrutement	Concours / Équité	Choix des supérieurs Sans concours

Bibliographie

- Giappiconi T., Carbonne P. 1997. Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public. Paris : Cercle de la librairie, Coll. « Bibliothèques ».
- Muller J., Muller J.L. 2001, Le management du personnel en bibliothèques. Paris : Cercle de la librairie, Coll. « Bibliothèques ».
- Association des bibliothèques de France 2010, Le métier de bibliothécaire. Paris : Cercle de la librairie, Coll. « Bibliothèques ».
- Perret J.M. 2012, Gestion des ressources humaines, Vuibert.
- Balma P., Cytermann J. R., Dellacasagrande M., Reflet J. L., Richard, P. Verhaeghe D. 2012, L'université Française une nouvelle autonomie, un nouveau management Presses Universitaires Grenoble, Coll. « Libres Cours ».
- Capelle J.M., Fleury C., Otfilia H., Madjarev C. 2003 Le management des ressources humaines en bibliothèque universitaire ENSSIB, Rapport de recherche Diplôme de conservateur de bibliothèques.
- Grignoux V., Ichikawa M., Laurent-Corlay J., Muller F. 2004 Exploration de conflits dans les bibliothèques en situation de changement : ébauche d'un corpus de cas à vocation pédagogique. ENSSIB, Rapport de recherche Diplôme de conservateur de bibliothèques.
- Koenig Marie-Hélène, 2018 Accompagner les transformations du travail en bibliothèque. Éditions du cercle de la librairie, Collection « Bibliothèques »
- Hecquard Françoise, 2014 Manager une bibliothèque. Éditions du cercle de la librairie, Collection « Bibliothèques ».