

# Le programme de formation continue de la bibliothèque interuniversitaire de Toulouse 1990-1994

Libre propos sur ses enjeux  
et ses perspectives

---

par Jean-Claude Annezer  
*BIU de Toulouse*

## **La formation continue : une réalité complexe**

En 1993, l'administration centrale a mis en place un nouveau dispositif pour la formation continue des personnels des bibliothèques universitaires et des grands établissements impliquant les structures de formations existantes (INFB, CFCB) et les établissements eux-mêmes en tenant compte des priorités nationales retenues en accord avec la sous-direction des bibliothèques : le catalogue de l'INFB doit servir la politique de développement et de modernisation des BU, les CFCB organiser les préparations aux concours et les actions de proximité, les BU répondre aux besoins spécifiques de leurs personnels. Une méthode a été élaborée pour permettre à ces dernières de présenter leurs projets et bénéficier éventuellement d'une subvention spécifique. Des critères ont été précisés pour cette obtention :

projets fédérant plusieurs établissements, formations intercatégorielles, projets forts et bien ciblés, projets cofinancés, projets faisant appel à un organisme public de formation. Cette nouvelle procédure est un réel encouragement pour les établissements à mener une politique de formation de qualité et à la déployer dans un plan pluriannuel. Les outils d'évaluation proposés devront permettre non seulement d'évaluer la qualité de la formation mais surtout son impact sur le fonctionnement quotidien des établissements (compétences acquises, nouvelles activités, évolution des postes de travail...).

Tout cela est bel et bon, riche de promesses. Une nouvelle logique semble à l'œuvre, dont nous mesurerons bientôt les effets. Mais réfléchissant plus avant, nous savons que la formation continue est coûteuse et complexe : il faut étalonner les valeurs, définir ce qui est réalisable, répondre aux attentes, trouver des

financements et de bons partenaires. Déjà en 1989-1990, la DBMIST avait souhaité mettre en œuvre une politique de programmes locaux, élaborés et gérés par les établissements. L'expérimentation était une première étape instructive. Aujourd'hui, l'efficacité requiert d'autres moyens : la formation continue est un terrain sensible qui constitue indéniablement un atout et un défi, une exigence et une ambition. Une littérature abondante a, depuis une dizaine d'années, conforté l'idée qu'elle est devenue dans nos établissements non seulement un moteur de cohésion et de développement de nos structures mais surtout un outil favorisant l'initiative et la responsabilité des personnels.

### **La BIU : un organisme en évolution**

La BIU de Toulouse est un établissement au service du pôle universitaire le plus important de province ; héritière des riches bibliothèques de facultés qui se sont développées dès le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, elle a reçu ses premiers statuts en 1880 ; ses nouveaux statuts sont en train de se mettre en place (SICD). Plus de 150 agents y travaillent ayant pour la plupart plus de 12 ans d'ancienneté dans l'établissement. Lourd et riche héritage, empreint pourtant d'un certain conservatisme !

La mise en place de la politique contractuelle dans les universités, l'amélioration des conditions d'enseignement et de recherche, le souci d'ouverture et d'insertion dans l'environnement régional ne sont pas sans effet sur la politique documentaire qu'elle met en œuvre, et dont le rapport Miquel a dessiné les perspectives sans en cacher les carences. Une synergie réelle entre les priorités pédagogiques et les priorités documentaires est encore un objectif à atteindre, même si l'amélioration de la coopération avec les bibliothèques d'UFR et des centres de recherche est déjà bien engagée.

Cela exige, au sein de l'établissement, une politique de relations de travail basée sur le dialogue et la concertation, le développement des responsabilités par la valorisation des tâches et des compétences, l'adaptation des qualifications et un véritable travail d'équipe. Évoluer ensemble efficacement signifie d'abord développer une vision commune : chacun est capable de dire ce qu'il a fait dans l'établissement, quelles sont les tâches qu'il assume, quelle est sa fonction, sa position, mais il a souvent du

mal à dire quels sont les objectifs, la raison d'être de la BIU, les finalités qu'elle poursuit et qui donnent sens aux activités de chacun.

La cohérence avec les objectifs, la gestion des dysfonctionnements, l'adaptation aux nouveaux projets doivent faire émerger et consolider une réelle culture d'établissement. Évoluer ensemble efficacement, c'est enfin améliorer l'efficacité, la fiabilité et la qualité des services rendus aux utilisateurs par un perfectionnement des connaissances professionnelles et une maîtrise des techniques et des nouveaux outils.

### **L'investissement formation continue : une variable clé dans sa dynamique**

Depuis 1990, la BIU met en œuvre un plan annuel de formation continue pour l'ensemble de ses agents en tenant compte des actions programmées par l'INFB, le CFCB, les universités, l'URFIST et en visant la complémentarité et le partenariat. Ce plan fait partie intégrante de ses missions. Il est élaboré par un groupe de travail intersections et intercatégoriel, animé par le correspondant formation et validé ensuite par le conseil de direction et les sections. Les stages proposés sont ouverts à tous les agents dans la mesure des places disponibles et aussi aux bibliothécaires d'UFR. Une double évaluation est réalisée à l'issue des actions pour permettre d'affiner le dispositif et donner à chacun la possibilité d'élaborer un projet personnel de formation sur plusieurs années. Le service du personnel et le responsable des ressources humaines gèrent au mieux ces prévisions pour le programme de l'année suivante.

Les attentes les plus fréquentes sont liées au développement de ce que l'on a encore coutume d'appeler les « nouvelles technologies » (CD-ROM, bureautique, micro-informatique...), aux exigences du travail en équipe, à la qualité de l'accueil et de l'information des utilisateurs. L'équipe de direction (directeur, adjoints, chefs de section) s'est engagée depuis un an, dans une recherche-action : réflexion sur le fonctionnement de l'équipe, conduite d'un diagnostic, choix de stratégies, démarche participative.

Les techniques sont si prenantes dans nos métiers qu'on en oublie souvent les aspects organisationnels et humains ! Or la complexité des techniques et la spécialisation des tâches rendent plus néces-

saire une réflexion sur le relationnel, le social, le culturel. L'intérêt du consensus dynamique est qu'il rompt avec les discours convenus et l'utilitarisme primaire. S'impliquer, s'investir dans sa tâche, c'est bien sûr en maîtriser les outils mais aussi développer une imagination de l'initiative : acquérir un mode de raisonnement et d'analyse des situations, se rendre capable d'exprimer concrètement les priorités et les valeurs de l'établissement.

Quand on parle de formation continue, on pense avant tout aux connaissances, aux savoirs mais pas assez aux attitudes, aux valeurs qui relèvent du symbolique. Aujourd'hui, nous savons bien que le passage du mode vertical au mode transversal met plus de cohésion et d'efficacité dans nos façons de travailler. Mais l'adaptation est lente. Tel est aussi l'un des enjeux du programme local de formation : il témoigne de la réalité interne de l'établissement, d'une certaine vision de son présent et de son avenir.

### **Premier bilan : l'intelligence de la tâche**

De 1990 à 1993, il y a eu plus de 370 participations à des actions de formation continue de la part des personnels de la BIU dont un bon tiers dans le cadre du programme local. Durant ces quatre années, nous avons donné la priorité aux relations de travail (stages animés par Cora Formation), à l'accueil du public (stages animés par la mission de formation continue de l'université du Mirail), à l'environnement administratif de la BIU (université, collectivités territoriales), aux techniques de catalogage et d'indexation (Rameau, Dewey), aux préparations aux concours (bibliothécaire, BAP, inspecteur de magasinage, magasinier en chef). L'investissement financier annuel pour ces actions répétées a été de 200 000 francs en moyenne.

Pour 1994, sept actions sont menées sous la responsabilité du CFCB : préparation au concours externe de magasinier à l'intention des CES de l'établissement, recyclage destiné aux personnels de magasinage (40 heures), pratiques de l'indexation Rameau (30 heures), initiation à l'anglais bibliothéconomique (30 heures), pratiques professionnelles et sens du service public (15 heures), environnement administratif et culturel de la BIU (12 heures), initiation et pratique du catalogage en format UNIMARC.

Plusieurs actions spécifiques seront organisées pour les agents de la BIU par l'URFIST : pratiques des outils Word,

Excel, Access, Power Point, Lan Manager, MS-Dos et Window ; un stage de formation de formateurs destiné aux responsables du service d'information et de formation des utilisateurs dans les différentes sections de la BIU et dans les BUFR.

Enfin trois stages seront animés par la société Aymara pour accompagner la réinformatisation de l'ensemble de la BIU, pour aider à la mise en place d'une politique de communication interne, et pour élaborer une méthode d'évaluation des services rendus aux utilisateurs.

### **L'avenir : des pistes à explorer pour consolider les acquis**

Les débats actuels sur l'évolution du métier (des métiers ?) contribuent à

repenser les exigences de la formation continue. Dire que le plan local est un outil intégrateur des différentes composantes de la BIU, c'est aussi l'intégrer dans les pratiques quotidiennes, lui donner une constance, une régularité ; son efficacité est à ce prix ; il faut que les personnels se l'approprient ; ainsi aura-t-il un effet d'entraînement : les programmes les plus efficaces ne sont-ils pas ceux qui sont réalisés par les « apprenants » ?

La qualité de la gestion des ressources humaines repose en grande partie sur les efforts réalisés dans cet investissement ; car les interrogations sur l'identité professionnelle et les finalités de l'établissement doivent concilier plusieurs systèmes de valeurs ; on ne saurait s'en remettre aux seules circonstances ou aux pressions du moment. L'indispensable cohérence dans le partage des tâches et

des compétences, quel que soit le lieu d'exercice, repose sur une méthodologie commune et une certaine culture du métier. Il y faut du temps et de la patience. Sans doute les ressources humaines sont-elles la clé de l'évolution de notre établissement ; ce sont les activités de tous et de chacun qui sont au cœur de son développement.

Si la BIU s'est engagée résolument dans cette démarche de formation continue de son personnel, c'est aussi parce qu'elle a appris à mieux le comprendre et qu'elle se rend capable d'apprendre de lui. Même s'il n'y a pas d'effets mécaniques des formations sur le développement des compétences au travail, il y a une meilleure adéquation qui lentement mûrit en améliorant les façons de travailler et de penser l'organisation du travail.