

# TRAVAILLER DIFFÉREMMENT : L'ÉVOLUTION DU TÉLÉTRAVAIL DANS LES SERVICES DOCUMENTAIRES

## L'ADBU mène l'enquête

**François-Xavier Caillet**

Direction des bibliothèques, de l'information et de la science ouverte, Université Paris-Saclay

**Benjamin Gilles**

Direction des bibliothèques, Université de Picardie Jules-Verne.

Pliote de la commission Métiers de l'ADBU (Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation)

**Lucile Pellerin de la Vergne**

Service commun de la documentation, Université de Lille

*La dernière enquête « Télétravail réglementé dans les bibliothèques de l'ESR » a été lancée, fin 2025, auprès des adhérents de l'Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU). Elle a été complétée par un peu plus de 80 services. Cette enquête, composée de 32 questions, s'articulait autour de 5 thématiques : le télétravail dans le service, un focus par catégorie, l'accompagnement, la formation et l'organisation.*

SIX ANS après le Covid qui a constitué un formidable accélérateur au déploiement du télétravail dans le monde professionnel, on observe aujourd'hui une tendance à la contraction de ce mode d'activité dans certaines grandes entreprises. À ce jour, la fonction publique qui agit parfois de manière mimétique avec le management installé dans ce type d'entreprises ne semble pas encore concernée par ce mouvement.

Le télétravail entre dans la fonction publique par la loi du 12 mars 2012<sup>1</sup>, mais c'est surtout à partir du décret du 11 février 2016<sup>2</sup> qu'un cadre se fixe. Avant la pandémie de 2020, les établissements de l'enseignement supérieur public sont peu nombreux à déployer le dispositif, même si parfois des expérimentations ont été menées dans les services documentaires dès janvier 2015. Le Covid incorpore massivement le télétravail dans les pratiques de gestion et dans l'organisation des services, et l'accord du 13 juillet 2021<sup>3</sup> acte sa mise en œuvre et les évolutions réglementaires et

prévoit, pour les employeurs publics, l'ouverture de négociations en vue de décliner l'accord-cadre.

C'est dans ce contexte de démarrage du télétravail dans les établissements de l'ESR [enseignement supérieur et recherche] que l'ADBU s'intéresse, début 2022, à la place du télétravail dans les bibliothèques. L'objectif est alors de dresser un premier état des lieux, hors dispositifs exceptionnels et hors contexte de crise sanitaire. Il s'agit d'évaluer la place prise par cette nouvelle façon de travailler, de tenter d'évaluer les conséquences en termes d'organisation et de gestion des équipes. Le télétravail s'est progressivement ancré dans les organisations, et ses modalités de mise en œuvre et d'appréhension par les cadres et les agents ont évolué depuis son installation. La nouvelle enquête lancée par la commission Métiers de l'ADBU en septembre 2025 répond à cette volonté de mesurer, quatre ans plus tard, l'avancée de cette mise en œuvre.

Les résultats de la dernière enquête se lisent seuls, comme un instantané de la situation dans les services documentaires. Mais ils prennent un intérêt supplémentaire lorsque l'on ajoute le point de départ de 2022. C'est cet exercice que nous proposons, de manière impressionniste, car le dépouillement complet de l'enquête 2026 n'est pas encore achevé.

1 [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000038923426](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000038923426)

2 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032036983/>

3 <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045464407>

## 2022, le point de départ

Lancée début janvier 2022, l'enquête « Le télétravail dans les bibliothèques de l'ESR » est adressée aux 130 directions des services documentaires ; 58 réponses sont exploitées, qui permettent de dessiner, en matière de restitution, des tendances fortes<sup>4</sup>, et d'autant plus que, à cette époque-là, peu d'établissements ont fait le bilan ou établi des retours d'expérience du dispositif. La première réponse met en lumière l'implantation massive du télétravail dans les bibliothèques, après un temps d'expérimentation à plus ou moins grande échelle. La seconde montre un encadrement généralisé du dispositif au travers de l'adoption de chartes d'établissements qui ont parfois fait l'objet d'aménagements par les services de documentation (un tiers des répondants) sous la forme de protocoles spécifiques.

Les impératifs de service public (amplitude d'ouverture des bibliothèques, tenue des postes d'accueil et de renseignement...) ont souvent conduit les services à limiter le nombre de jours télétravaillables par rapport au nombre prévu par l'établissement. La dimension plus restrictive du télétravail en bibliothèque par rapport au cadre fixé s'observe également au niveau du type de forfait autorisé (fixe/flottant). Les structures documentaires sont ainsi moins enclines que leur établissement à accorder du télétravail fixe et flottant et fixe ou flottant. Elles privilégient, en revanche, le télétravail fixe ou flottant uniquement. Les considérations liées au service public expliquent ces orientations, mais pas seulement. Les problématiques de prévisibilité et d'adaptabilité du télétravail et de taille d'équipe jouent également un rôle dans les modalités de mise en œuvre.

Les bibliothèques ont également tendance à appliquer des cadres d'exclusion du télétravail. Si 15 % des établissements interdisent le travail hors du service certains jours, 33 % des bibliothèques appliquent cette limitation. Les besoins de service public imposent cette nécessité, mais la dimension organisationnelle entre également en ligne de compte : il s'agit, en excluant certains jours, certaines périodes comme les vacances scolaires, et certains services en raison de leur taille ou de leur configuration, de ne pas entraver la gestion du service (tenue des réunions, animation des collectifs de travail). Le corps des magasiniers (absence ou insuffisance de tâches télétravaillables, autonomie, équité) ou certaines missions (service public, traitement documentaire, équipement des collections) peuvent être exclus du dispositif. Ces pratiques concernent 56 % des services, lesquels, plus généralement, limitent la quotité de télétravail des managers afin de ne pas fragiliser l'encadrement.

Plus de la moitié des établissements (54 %) ayant répondu à l'enquête indiquent ne pas avoir de liste ou de cartographie des activités télétravaillables. Pour ceux qui en disposent, les outils ont été conçus par les DRH ou par le service documentaire, ou extraits des fiches de poste ou des comptes rendus d'entretien professionnel.

Les nécessités de service, le besoin de maintenir un cadre collectif de travail, le surcroît de travail, et le fait qu'une partie des agents se trouvent exclus du dispositif en raison de l'absence de tâches effectuelles à distance (le télétravail concerne nettement les emplois de catégorie A et B), ressortent comme les facteurs principaux de tension autour du télétravail ; une situation rapportée par 49 % des services ayant répondu à l'enquête.

## Quatre ans après, une place consolidée

Afin de pouvoir comparer les situations dans les services, le questionnaire de l'enquête 2026 reprend la trame de la version 2022 (effectifs concernés, modalités, conséquences sur le service, perception sur les équipes), tout en cherchant à en gommer les imperfections, comme le recueil des effectifs des bibliothèques qui n'avait pas été collecté dans la précédente enquête, et en intégrant les éléments d'évolution constatés depuis quatre ans (place du télétravail dans les collectifs, utilisation des bureaux...). L'enquête collationne enfin plus de répondants (82) qu'en 2022, même si tous n'ont pas répondu à la totalité des questions.

La version 2026 confirme la forte implantation du télétravail dans les services. Elle permet en effet d'estimer que 45 % des agents des services documentaires en bénéficient. Par rapport à l'enquête de 2022, cette part des effectifs de télétravailleurs est jugée stable par 55 % des répondants et elle est en augmentation pour 40 % d'entre eux. Il y a ainsi très peu de situations où les modalités de télétravail, ou bien ses quotités, ont été revues à la baisse. La consolidation du dispositif a des conséquences dans la gestion des espaces internes. Des bibliothèques ont ainsi fait le choix de mettre en place un partage des bureaux, d'aménager des salles et espaces de réunion cloisonnés et de doter les postes de travail en équipements informatiques.

La dernière enquête conforte également les limitations fixées en 2022, que ce soit au niveau du forfait fixe/flottant ou au fait de privilégier plutôt uniquement l'un ou l'autre. Les services documentaires continuent à être plus restrictifs que leurs établissements (70 % des répondants) : le nombre de jours télétravaillables est plus réduit en raison des besoins de service public. Cette nécessité conduit 29 % des répondants à exclure certaines périodes (vacances scolaires, vacances universitaires, ponts). En règle

<sup>4</sup> [https://adbu.fr/wp-content/uploads/2022/06/ADBU\\_Enquete\\_Teletravail\\_2022.pdf](https://adbu.fr/wp-content/uploads/2022/06/ADBU_Enquete_Teletravail_2022.pdf)

générale, le nombre de jours est de moitié inférieur à ce qui est prévu par la charte de l'établissement. La volonté de maintenir un collectif est également avancée comme motif à cette limitation, mais de manière moins prononcée qu'en 2022. Peut-être faut-il voir dans cette moindre expression une pratique du télétravail qui est complètement sortie d'une courbe d'expérimentation encore à l'œuvre en 2022. Le fait d'exclure certains jours de la semaine, par exemple – ce qui n'était pas le cas précédemment –, témoigne probablement de cet apprentissage.

Inséré dans le mode de fonctionnement et de gestion normal du service, le télétravail a conduit une courte majorité des répondants à modifier l'organisation du service public. Pour ceux-ci, il s'agit de faire un effort de planification des plages de service public, de reporter le temps de service public sur d'autres catégories, ou d'accroître le temps de service des agents qui télétravaillent les jours où ils sont présents dans le service. Les conséquences sur la gestion du service public sont d'autant plus prégnantes que la part du télétravail, en quatre ans, s'est accrue pour un tiers des répondants. Elle concerne 71 % des cadres et 22 % des magasiniers.

Cette place plus forte n'a pas entraîné un besoin de formalisation accrue de la part des établissements. Les services documentaires ne sont guère plus nombreux en 2026 (41 % des répondants) qu'en 2022 (39 % des répondants) à disposer d'outils et de cartographies des activités télétravaillables. En revanche, la présence de ces missions dans les fiches de poste s'est généralisée.

Si le télétravail apparaît donc comme faisant aujourd'hui partie intégrante de l'organisation, seuls 17 % des répondants estiment que le télétravail a des conséquences favorables sur l'organisation, la gestion des bureaux, ou ôte de la fatigue liée aux déplacements et facilite la concentration ; 58 % des répondants considèrent que les effets sont plutôt défavorables : accroissement des tensions sur le service public, difficultés à trouver des dates communes pour réunir les équipes, ou encore diminution des échanges informels. Les répondants pointent également les conséquences négatives en termes de communication interne.

Ces effets mesurés par les chefs de service s'inscrivent dans un contexte où les tensions liées au télétravail sont moins fortes (28,5 % des répondants) dans les équipes. Il faut certainement voir dans l'évolution de cette tendance à la fois une acceptation plus généralisée des conditions de télétravail, une résorption du sentiment d'iniquité en raison de l'extension catégorielle du télétravail, mais aussi probablement les effets d'une définition claire des activités dans les fiches de poste ou dans les documents.

Le dépouillement de l'enquête 2026 est certes inachevé, mais un constat peut d'ores et déjà être avancé : la consolidation du télétravail dans les services documentaires. Celui-ci reste surtout un mode de travail particulièrement adapté pour les catégories A et B, mais les réponses montrent une tendance à une ouverture aux magasiniers un peu plus grande qu'en 2022. Cette ouverture n'est pas synonyme de répartition catégorielle égalitaire car toutes les missions des agents ne sont pas transposables à l'extérieur de la bibliothèque et l'activité des magasiniers reste fortement marquée par le service public et son besoin de présence physique. C'est d'ailleurs l'activité du service qui subit le plus d'effet de la généralisation du télétravail. Ce dernier a très souvent conduit les services à devoir modifier l'organisation du service public et semble avoir aussi fragilisé la cohésion des équipes.

Reconnu comme un facteur d'attractivité lors des recrutements, le télétravail génère moins d'incompréhension et de sentiment d'iniquité qu'en 2022 – ce qui témoigne d'une forme d'acculturation des équipes au dispositif et d'entrée dans le quotidien du cadre de travail. Mais la permanence ou la pérennité du dispositif interroge dans le contexte actuel de contraction de la masse salariale que connaissent beaucoup d'établissements de l'enseignement supérieur. Si les services souhaitent maintenir l'amplitude des horaires d'ouverture, un des chevaux de bataille des établissements et du ministère, le maintien de certaines modalités de télétravail (nombre de jours...) risque d'être difficilement compatible. ☹