



IV. Management, encadrement et Pilotage dans les BU (septembre 2014)

Outre l'encadrement, les termes de management et pilotage deviennent de plus en plus prégnants dans les postes de cadres (en bibliothèque universitaire ou ailleurs), que ce soit au niveau de la structure, du projet, ou des équipes. Ces termes ne recouvrent pas forcément la notion d'encadrement hiérarchique. Les périmètres sont parfois mouvants comme dans le cadre de projet.

Le contexte explique cette montée en puissance :

- **évolutions technologiques** (part accrue du numérique, de la communication immédiate, modification des modes de diffusion),
- **évolutions de l'environnement documentaire** (nouvelles ressources, supports, usages, utilisation des collections, modes de travail, impliquant une actualisation des connaissances et une évolution des compétences),
- **évolution universitaire** (SCD intégré officiellement à son établissement depuis la LRU, notamment en terme budgétaire et RH),
- **développement des structures de collaborations régionales ou thématiques** (PRES puis COMUE, rôle croissant des collectivités territoriales, notamment régions),
- **contexte budgétaire national donc local difficile** (lié aux RCE) impliquant une mutualisation des moyens à l'échelle de l'établissement, et une justification nécessaire des activités et de l'organisation des personnels, et une preuve de l'efficacité (développement de l'évaluation et des tableaux de bord et indicateurs).

Evolutions constatées :

L'encadrement n'est plus l'apanage des personnels de cat. A, et a changé de périmètre

Auparavant circonscrit aux BIBAS (responsables d'équipes de magasiniers), l'encadrement intermédiaire se développe (magasiniers encadrant une équipe de magasiniers). Mais surtout l'encadrement hiérarchique n'est plus qu'une des formes de l'encadrement. La réorganisation transversale des SCD a développé la notion de responsable fonctionnel, différent du responsable hiérarchique (celui qui conduit l'entretien professionnel). Un même personnel peut travailler simultanément avec plusieurs responsables différents, et/ ou lui-même encadrer des personnels différents, selon ses activités ou les projets du Service. Cette organisation peut devenir rapidement chronophage ou trop troublante pour les personnels, et nécessite des organigrammes complexes et une communication constante auprès des personnels

Le management par projet devient essentiel dans les structures documentaires, et les projets peuvent être gérés par tout type de personnel :

Outre que la technique de management par projet n'est pas connue de tous, ceci a des conséquences sur l'encadrement, d'un encadrement hiérarchique on passe à un encadrement « animation d'équipe » avec la notion de motivation qui devient fondamentale.

Ce type de management n'est plus l'apanage des seuls cadres A. on observe un décloisonnement des activités/missions entre les différents corps. Or les statuts et la progression des carrières ne suivent pas cette évolution d'où des tensions possibles.

La conduite du changement devient une qualité essentielle de la direction et de l'équipe de direction

En raison des évolutions très rapides des métiers, et du contexte et des missions dans lequel les structures documentaires s'inscrivent, il est demandé au cadre d'avoir un sens de la prospection, de l'anticipation, d'être capable de se projeter et de projeter surtout son service dans 5 ou 10 ans. Ceci est valable non seulement pour le directeur ou son adjoint, mais aussi pour tous les cadres responsables de service. Ceux-ci doivent donc en cas de mobilité et de changement de poste, non seulement s'adapter



mais devenir rapidement expert de leur domaine (collections, services, numérique...). Pour cette raison, la mission de pilotage a été conservée dans chaque domaine spécifique.

L'accompagnement de ce changement chez les personnels devient une compétence, et une activité, que doit maîtriser le cadre.

La conduite du changement, inhérente à toute organisation, devient cruciale à l'heure des évolutions continues particulièrement intenses dans la fonction documentaire (Formation et Recherche) : numériques, documentaires et organisationnelles. Or la conduite du changement n'est pas traitée vraiment dans les formations, et de plus demande souvent une expérience professionnelle, voire un savoir être. Cela peut créer des difficultés voire de la souffrance au travail : que ce soit chez les cadres ou chez les personnels à qui on demande d'évoluer, alors qu'ils voient cela comme un changement « de métier ».

La formation continue des personnels devient de plus en plus capitale, et s'étend à toutes les catégories. Toutes les formes existent : stages, journées d'études, formation internes de l'université, formations en interne par les collègues. On aurait vite tendance à se concentrer sur les catégories A, c'est nécessaire mais pas suffisant.

La communication interne devient un enjeu majeur dans le management des structures documentaires.

Savoir communiquer avec ses équipes (ou au sein des équipes) pour mieux expliquer et motiver a toujours existé, mais les outils et usages numériques actuels amplifient les possibilités de cette communication (blog interne, *mailing list*, CR de réunions visibles...). Ils demandent des compétences spécifiques en GRH et en technique qui doivent être développées par les personnels de bibliothèques si on n'a pas la possibilité d'engager un personnel spécialisé (rédacteur web...). La communication entre personnels peut devenir moins formelle et plus vivante.

La communication externe pour valoriser son service auprès du public et des équipes décisionnaires, en plein essor, a été traitée à part.

La qualité des services et l'évaluation font partie des attendus de l'équipe politique des universités.

L'évaluation des services, utilisée de longue date dans les bibliothèques, est renforcée. La structure documentaire, par son positionnement central (dessert tous les publics, tradition de service public, œuvre pour la qualité de la recherche et de la formation) est particulièrement concernée. Le SCD pourra valoriser ses compétences dans ce domaine, mais ne doit plus rester isolé : une intégration au dispositif de l'université est bienvenue.

Le directeur de la structure documentaire (et chaque responsable de service) doit s'appuyer sur des outils d'aide au pilotage. La mission Aide au pilotage renforce la structure managériale. Indicateurs, outils de *reporting*, statistiques et rapports d'activités prennent une place de plus en plus importante que ce soit au niveau local (service ou université) ou au niveau national. Ces outils, ayant vocation à être intégrés à ceux de l'université, nécessitent des compétences informatiques en appui à l'analyse stratégique. Les SCD n'ont pas toujours les personnels nécessaires pour le faire, et ces activités techniques sont souvent effectuées par le directeur et son adjoint, ou par le responsable numérique. Il faut étendre les compétences techniques à d'autres types de personnels.



Pistes proposées :

- Renforcer les actions de formation initiale et continue dans les domaines de l'encadrement et de la gestion d'équipe, et des techniques de management général (adaptées aux entreprises publiques).
- Développer tous les types de formation des personnels en utilisant au mieux la richesse du réseau national, sans oublier les catégories B et C. Ne pas laisser l'université diminuer ce service en l'intégrant.
- Travailler (organismes de formation, programmes et épreuves de concours et de diplômes nationaux) sur l'évolution des métiers.
- Former au management d'équipe non seulement l'équipe de direction, mais aussi l'encadrant intermédiaire et tous les personnels.
- Former à la gestion de projet (y compris les méthodes agiles par exemple).
- Renforcer la dimension prospective de la fonction de cadre A+.
- Rédiger des rapports d'activités, développer les outils de *reporting* et les compétences pour les faire.
- Nécessité pour l'équipe de direction de pouvoir avoir un rôle de représentant de la structure documentaire dans les instances universitaires les plus variées.
- Particulièrement en cas d'organisation transversale, développer la communication interne (dont réunions) et le management collaboratif, ainsi que le dialogue social sur les activités, fiches de postes, compétences...