

ADBU /BIBCAMP RH 4 DECEMBRE 2014

Atelier Management et conduite du changement

Animation et rédaction de la synthèse : C. Balliet (Université de Lorraine), C. de Munain (Université Paris-Sorbonne)

Liste des établissements présents: ABES, ENS Cachan, ENSSIB, CNAM, Sciences Po, UTT, SCD Universités Amiens, Artois, Bordeaux, Caen, Corse, Lille II, Lille III, Limoges, Lorraine, Lyon I, Lyon III, Nice, Orléans, Paris I BIS, Paris Assas, Paris Sorbonne, Paris Descartes, UPMC, Vincennes Saint Denis, Nanterre, Paris Est MLV, Strasbourg, Reims, Toulouse III, UPEC, UVSQ, Valenciennes

Fonctionnement et choix d'animation : A partir des thématiques transmises en amont par mél et rappelées en début de groupe, les participants ont dégagé leurs sujets de prédilection. Dans la conduite des échanges, ont été valorisées la présentation d'expériences originales arrivant naturellement ainsi que l'expression des défis/conditions favorables faisant consensus.

Thèmes abordés par les participants:

- **Conduite du changement dans l'organisation :**
 - défis,
 - conditions favorables, exemples de pratiques originales
 - l'organigramme outil de management ?
- **Évolution des missions: comment faire monter en charge, introduire de la fluidité**
- **Conduite de l'entretien professionnel : Entre collectif et individuel**
- **Fonctionnement optimal de l'équipe de direction, rôle de l'adjoint**

La question du recrutement sur fiche de poste/profil n'a quasiment pas été abordée. La dimension prospective n'a pas non plus été l'objet des préoccupations des participants à ce stade : un atelier ultérieur dédié ?

I CONDUITE DU CHANGEMENT

**DES DEFIS PARFOIS A L'ORIGINE
DES REORGANISATIONS**

Défi	Exemples/commentaire risques	Réponse
<p>L'environnement financier : moins de moyens documentaires au sens strict</p>	<p>Université Versailles St Quentin</p>	<p>Intégrer dans les missions des A et B sur les services au-delà de la logique traditionnelle de stocks</p>
<p>L'attitude de l'Université : « un peu, beaucoup, passionnément... »</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Votre organigramme est compliqué trop de redondances tout le monde fait de tout » - Indifférente sauf à davantage d'efficience - Nous vous confions ce projet (exemple : constitution de l'archive ouverte) - Contradictoire sur le projet documentaire ou s'y intéressant bien après une fusion - Muette mais satisfaite a posteriori (plus de confiance) - Agressive (rare) : « Vous avez trois mois » 	<p>Versailles St Quentin</p> <p>Attention aux «deux organigrammes», le courant vs l'innovant (chargés de mission), le mode projet vs le pérenne (BIS)</p> <p>Aix-Marseille ; Strasbourg</p> <p>Lille III</p> <p>Paris III (risques de non adhésion des équipes sur le terrain)</p>	<p>Plus de simplification de regroupement dans la réorganisation</p>

<p>L'Effet COMUE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • perspective d'intégration dans une COMUE peut faire peur • Peut suspendre une refonte d'organigramme • Oblige les bibliothèques à se repositionner, à des réhabilitations <p>- Un plus : Réorganisation bib inscrite dans la refonte de la cartographie générale des métiers dans l'Université</p>	<p>Petits établissements risque de perte de polyvalence (ex : ENS Cachan)</p> <p>Reims</p> <p>UPEC/MLV</p>	
<p>La résistance des cadres intermédiaires responsables de bibliothèques</p>	<p>Très répandu Peut empêcher la communication de bien fonctionner</p> <p>Parfois les équipes pratiqueraient volontiers l' »innovation collective » mais leur responsable bloque le processus</p>	<p>Des rencontres individuelles et en groupe systématiques avec chaque cadre intermédiaire tout au long du processus Rendre Les cadres intermédiaires acteurs principaux du changement</p>
<p>L'absence de transversalité, l'étanchéité des processus et des équipes entre les bibliothèques</p>	<p>La logique « territoriale » éclatée et doublonnante étouffe le fonctionnement par projets, les regroupements pour plus d'efficacité et d'efficacité, la vision orientée utilisateurs</p>	
<p>La visibilité et l'identité insuffisante du SCD au-delà d'une addition de bibliothèques</p>	<p>Nice</p>	

LES CONDITIONS FAVORABLES A UNE REORGANISATION	
	Commentaire
Adapter l'organigramme selon la cible destinataire	Ex : simple pour l'Université (pas un résumé des fiches de poste), détaillé pour les personnels afin que ceux-ci voient bien reconnue l'étendue de leur mission
Le « facteur temps » : ni trop court ni trop long (pas plus de 18 mois)	Si c'est trop court, risque de non adhésion des équipes et brutalité, si c'est trop long perte de crédibilité et de confiance La stabilisation sur le terrain peut prendre 4 ans (Sc Po)
Ne pas supprimer les bibliothèques physiques mais installer à côté d'elles des missions transversales	Lorraine : renommer les noms des structures transversales pour une dimension prospective ; Pas de relations hiérarchiques des missions transversales sur les équipes
Prioriser toujours et dire clairement aux agents ce qui sera ajouté/ce qui sera enlevé en contrepartie dans leurs missions	Lorraine : Priorités fixées par l'équipe de direction (mixer les responsables bib physiques et responsables transversal)
Expliquer les raisons du changement sans discours défensif	En 2013 Dir UVSQ n'a pas motivé le changement sur une vision défensive vis-à-vis de la crise mais a insisté sur la continuité (début de la réorganisation : 2008)

Du concret et des groupes de travail terrain pour respecter les préoccupations des équipes	Toulouse III (réorganiser l'accueil) ; Lyon III ; Caen
Une bonne communication interne	Caen : lettre interne thématifiée Lyon III : affichage en amont du calendrier des réunions de direction Valenciennes (35 agents) : une AG tous les mois du personnel + réunions de site Fermés le 1^{er} mardi du mois Idem Sc Po (mais vacataires remplacent les agents pas de prêt)
Importance des processus et de la formalisation pour l'égalité d'information et de traitement entre les agents	Paris Est MLV Reims : l'ordre du jour des groupes projet est présenté et validé en réunion de direction
Faire en sorte que le nouvel organigramme devienne un moyen d'expression du personnel sur ce que devrait être le SCD	Nice

QUELQUES EXPERIENCES ORIGINALES	
	Commentaire
Lyon I, Valenciennes : Démarche qualité pour faire évoluer certaines missions	A Lyon I c'est toute l'université qui est concernée par la certification ISO ce qui a facilité la démarche du SCD
Lyon III : Priorité à l'adhésion des équipes et à la légitimité du processus: <ul style="list-style-type: none"> • Un séminaire de travail Construction collective à partir des échanges des équipes dans la direction • « Méthode BIBCAMP » intégrant des directeurs d'autres bibliothèques • Enquête préalable sur les thèmes de travail souhaités 	
Toulouse III : Le Travail se fait aussi par les équipes elles-mêmes	

Plus qu'un outil de management en soi, un organigramme n'est que l'expression d'une réorganisation, un aboutissement et le reflet d'un travail antérieur, pas un plaquage ex-ante

il doit bien faire apparaître les relations entre les différents pôles et les responsables de missions

II - ÉVOLUTION DES MISSIONS: COMMENT MOTIVER SANS SYSTEME DE PRIMES, FAIRE MONTER EN CHARGE, INTRODUIRE DE LA FLUIDITE

Objectif : Montrer que les lignes ont bougé sans nier l'expérience acquise des carrières longues

Défis :

- Le mode projet ne l'est plus à la fin de celui-ci , les activités conduites doivent s'intégrer dans un processus pérenne ensuite (BIS)
- Gestion des « surdiplômés » qui doivent conserver aussi des tâches routinières (ENSSIB)
- La question des statuts peut être bloquante : « vous évoquez les statuts quand cela vous arrange »

Expériences originales :

- **Orléans :**
 - Création d'un nouveau référentiel métiers à horizon 5 – 10 ans puis transmis à la DRH au bout de deux ans
 - Valoriser ce qui est fait et les changements en affichant les fiches de postes sur l'intranet de la bibliothèque
- **UTT (petite équipe polyvalente 15 personnes) :**
 - processus moins formalisé reposant sur l'action - Le point de départ a été les commandes projet, sur laquelle les agents ont fait leurs preuves puis entraîné les autres en binômes
 - Chaque nouvel arrivant a un entretien individuel avec chaque membre de l'équipe qui lui détaille ce qu'il fait au-delà du « tour de couloir » présentation des nouveaux avec le responsable
- **Paris Descartes :**
 - Etape 1 : Changement de priorités entraîne des changements de contenus de missions
 - Etape 2 : Clarification du Qui fait quoi /qui travaille dans le transversal ou pas
- **Paris Vincennes Saint Denis : Formation continue, la collaboration avec la DRH**
 - Le service formation de l'Université gère les inscriptions aux demandes de formation des personnels SCD (hors spécifique métier type Mediadix)
 - Cela permet en échange davantage de visibilité sur les compétences des agents SCD pour former les étudiants et informer les enseignants (idem SC PO et UPEC)

Points de vigilance :

- Equilibrer dans les fiches de postes des agents le mode projet avec les missions « routinières » (Orléans)
- Agents ayant changé de mission: les habitudes sont longues à perdre, il peut y avoir réinterprétation progressive de la fiche de poste par l'agent en raison des enjeux de positionnement : nécessité d'un bon suivi ex-post des agents concernés et de l'objectivation de ce qu'ils font avec la visibilité de leur fiche de poste
- Pour le maintien de la motivation, les chargés de mission transverses doivent garder des missions de terrain aussi pour ne pas perdre l'ancrage et le contact (Bordeaux)
- L'explication des changements de mission (exemple : pour les C, que font les B et les A quand il n'y a plus d'acquisitions)
- Formation continue : Ne pas multiplier les catalogues de demandes individuelles à l'extérieur, mais faire en sorte que les responsables organisent la formation en interne (UPEC) ; associer systématiquement le correspondant formation à la mise en place des projets (UPEC) ; intégrer les nouvelles compétences à acquérir dans les plans de formation (Valenciennes) ; préparer en amont les besoins avec les responsables hiérarchiques en tenant compte de la transmission des compétences au départ de la personne (Paris Descartes)

III — CONDUITE DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL ENTRE INDIVIDUEL ET COLLECTIF

ENSSIB : L'entretien professionnel permet de faire formuler aux agents ce qu'ils font exactement De faire surgir les envies de reconstituer un » puzzle collectif » et de revoir la fiche de poste

UVSQ : L'existence d'un logiciel RH permet un entretien en deux phases . La direction de relire les entretiens à mi parcours et de redonner des consignes aux évaluateurs à mi parcours pour la phase II

Points d'attention :

- bien s'assurer que les évaluateurs travaillent entre eux ; profiter des actions en mode projet pour demander à l'agent en charge un mini rapport intermédiaire
- Formation des évaluateurs : elle est inégale – Pas d'action collective citée

- L'entretien par les responsables hiérarchiques B : le niveau d'informations ou la légitimité ne sont pas toujours faciles à gérer (Lille III)

IV — FONCTIONNEMENT OPTIMAL DE L'EQUIPE DE DIRECTION, ROLE DE L'ADJOINT

FONCTIONNEMENT OPTIMAL DE L'EQUIPE DE DIRECTION :

- Un vrai soutien du directeur
- Des membres qui sont de vraies courroies de transmission (difficile à équilibrer entre les niveaux d'information des structures et les capacités individuelles à comprendre les enjeux)
- Confiance entre les membres : cela se construit

- Le « jouer collectif » : une équipe soudée
- La communication interne et la formalisation des décisions sont importantes (CNAM : CR est sur intranet dans les 3 jours)
- Le management par projets amène -t-il un changement bénéfique?
 - Oui mais... si les rôleurs sont minoritaires
 - Oui si on veille à ne pas sombrer dans la multiplication des projets ce qui donne une sensation d'ébullition permanente, dévalorise le courant et rend difficilement lisible l'action de l'équipe de direction auprès du personnel (« que font-ils donc entre eux ? »)
 - Les projets réussis doivent associer un maximum d'agents et de membres de l'équipe de direction (exemple : refonte du site web)
- La puissance du rapport nécessairement hiérarchique est parfois trop présente

ROLE DE L'ADJOINT:

- **RAPPEL RAPPORT IGB** : les missions sont très diverses
- le partage des rôles doit être clairement défini et présenté
- Nécessité de confiance mutuelle et d'interaction permanente
- l'adjoint est selon les cas un poste ou une série de missions
- souvent en charge de l'EVALUATION, participation au pilotage valorisation des compétences et des actions vis-à-vis de l'extérieur