

DU MANAGEMENT ET DES BIBLIOTHÈQUES

VÉRONIQUE LEPORT

Directrice du réseau des médiathèques

FRANÇOISE NKOLLO

Directrice des ressources humaines

MÉLANIE GRANGÉ

Chargée de gestion des emplois
et des compétences

*Communauté d'agglomération
de Saint-Quentin-en-Yvelines*

La rapidité d'évolution de la société de la connaissance et des usages des publics conduit les bibliothèques à des changements majeurs de leurs enjeux, à une transformation radicale de leurs positionnements sous peine de perdre leur utilité sociale.

Ces évolutions ont fait l'objet de nombreuses publications et journées d'études dans la profession.

Une des conditions de réussite de ces transformations reste peu étudiée : pour conduire ces profondes mutations des enjeux et de l'offre de services, et donc des compétences et du métier, quelle transformation du management, quel positionnement des responsables de médiathèques et de services sont nécessaires pour que ces évolutions aboutissent, et quel accompagnement des équipes, pour ne pas laisser trop de bibliothécaires sur le chemin ?

Mais d'abord une question : comment est définie, perçue, la notion même de management dans les bibliothèques ? Quels sont les atouts et les faiblesses de la profession dans ce domaine ?

Les bibliothèques se sont développées massivement dans les années 80, poussées par le

formidable militantisme autour de la démocratisation culturelle. Cette motivation, cet attachement aux valeurs du service public et la volonté farouche d'ouvrir la porte aux pratiques culturelles se sont accompagnés d'un sens très fort du collectif et d'organisations fonctionnelles très performantes. Autant d'atouts qui ont permis un développement remarquable.

Ces petites équipes militantes se sont organisées sur un modèle proche de l'autogestion des années 70, sans structurations formalisées, et avec beaucoup de méfiance sur la légitimité du management, sur la notion d'encadrement, sur l'autorité. Cet atout du démarrage s'est sans doute transformé en faiblesse, trente ans plus tard, avec de grosses équipes à gérer, des budgets plus contraints et des tutelles plus exigeantes en termes de rationalité et d'encadrement.

La formation et les échanges professionnels abordent peu ces questions. Sont-elles même légitimes ?

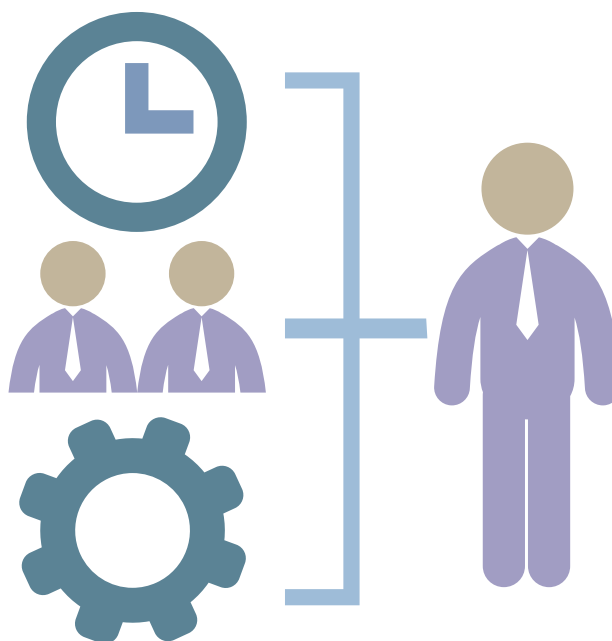
Les responsables de médiathèques ou de service se trouvent seuls, confrontés à la solitude du manager.

Dans leur esprit, le terme même de « management » était tabou, la notion d'encadrement d'équipe était rétrograde et uniquement vouée à tuer la créativité des collaborateurs, la hié-



rarchie se devait avant tout de montrer le bon exemple, en accomplissant autant sinon plus de tâches ingrates. Il régnait une forme de culture « Flower Power », pleine d'intentions généreuses tant à l'égard des collaborateurs que du public et qui convenait à un modèle social aujourd'hui dépassé. À l'heure de « 24 heures chrono », des smartphones et autres tablettes, le système n'était plus viable. Ce n'était pas une simple évolution qu'il fallait envisager mais une vraie révolution qu'il fallait mettre en marche.

Il aura fallu aux bibliothécaires absorber en deux ans des sujets et des méthodes que les autres agents de l'agglomération travaillent depuis une dizaine d'années. Au sein de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, le travail d'acculturation des cadres au management actuel a commencé d'abord en travaillant sur des outils de gestion des hommes et des équipes. Les profils de postes ont été rédigés, les référentiels métiers aussi. On a mis au point des tableaux de bord, fait de la gestion par objectifs en créant des fiches de délégation de fonction, etc. Puis on s'est aperçu que si l'outil pouvait être nécessaire, il n'était pas suffisant et ne permettait pas de se soustraire au dialogue, voire à la confrontation avec ses collaborateurs. Il a alors fallu aborder la dimension psychologique du management, apprendre à communiquer, à se faire comprendre, à s'adapter à son interlocuteur. De ce fait, les cadres ont vécu un renversement des principes hiérarchiques. Certes, le collaborateur doit obéissance à son supérieur, mais c'est désormais au supérieur qu'il incombe de s'adapter au collaborateur pour se faire comprendre, pour le motiver, pour le guider, pour lui donner le sens de l'action et s'assurer qu'il a bien les moyens de parvenir aux objectifs assignés. Ce travail doit se faire individuellement, collectivement et même de façon transversale puisque

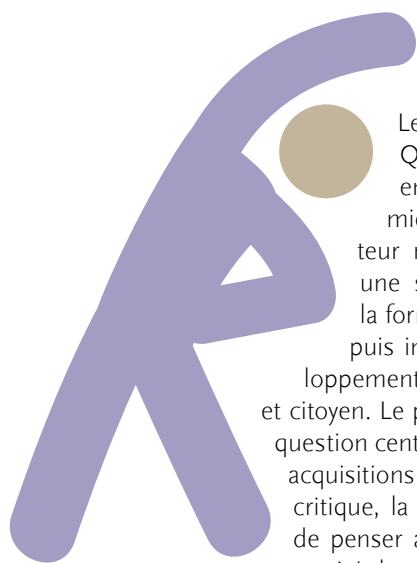


tout s'est encore complexifié avec la gestion par projet. Le cadre aujourd'hui doit être capable de gérer la complexité et de la rendre lisible par ses collaborateurs. Il est le garant du bon fonctionnement du système.

Pour suivre la mise en œuvre du projet sur le réseau et accompagner les équipes dans ces changements, un comité de pilotage *ad hoc* a été instauré. Composé de la DGA culture, du chef de projet, du directeur du réseau, de la DRH et d'une chargée de GPEC, il s'est réuni tous les quinze jours pendant presque deux ans. Sa raison d'être a été de créer les conditions et les outils nécessaires à la mise en œuvre du projet. Chaque étape a été façonnée tels les pignons d'un engrenage, pour entraîner le système dans un mouvement vertueux.

LE PROJET DES MÉDIATHÈQUES
DE SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES :
FAIRE ÉVOLUER LES SERVICES,
FAIRE ÉVOLUER LES MÉTIERS

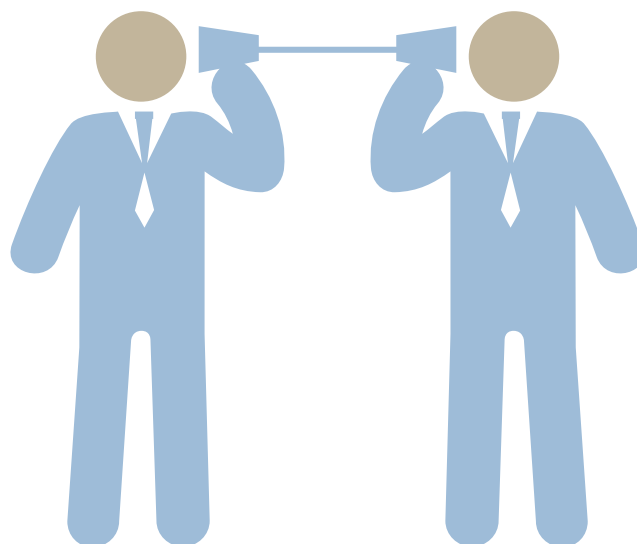
La direction de la culture a défini des objectifs ambitieux pour Saint-Quentin-en-Yvelines, dans l'esprit de l'agenda 21 : permettre à chaque citoyen de comprendre le monde, d'y trouver sa place et de participer à sa construction.



Les médiathèques de Saint-Quentin-en-Yvelines se sont emparées de cette dynamique culturelle, en tant qu'acteur majeur de la culture, dans une société où l'information et la formation sont les points d'appuis indispensables pour le développement personnel, professionnel et citoyen. Le projet s'est bâti autour de la question centrale : comment favoriser les acquisitions de compétences et d'esprit critique, la capacité de comprendre et de penser autrement, l'impérieuse nécessité de se former tout au long de sa vie? Quelles missions, quels services développer pour être en adéquation avec les évolutions de la société, les attentes, les besoins, les envies des habitants? Comment répondre aux nouveaux usages, notamment aux enjeux du numérique et de la nomadisation des pratiques culturelles que les tablettes, les liseuses ou les smartphones rendent possibles? Pour répondre à ces interrogations, il faut repenser les moyens, les compétences et les organisations, il faut développer des nouveaux services, le tout à moyens constants. Largement appuyé par la direction Culture, un projet global sur cinq ans a été construit, portant sur trois axes : l'amélioration et la modernisation des services, la mutualisation et la rationalisation des moyens pour des économies d'échelle et la transformation de l'organisation, l'évolution des métiers et du management. Ce projet a été validé et fortement porté par les élus et la direction générale, grâce à son corollaire

très contraignant (une réalisation à moyens constants) et au subventionnement par la Drac et la région Île-de-France. L'aspect managérial a été encouragé par l'accord donné à la direction des ressources humaines pour un accompagnement des responsables sur toute la durée du projet. L'équipe de direction a mené une réflexion globale, portant de manière systématique sur chaque service proposé et chaque pan du travail, de l'organisation et des compétences.

Ce projet a radicalement transformé les services et, conséquence logique, a imposé une évolution très rapide des compétences et des métiers ainsi qu'une refonte des structures, des outils et des organigrammes. Les publics ne sont plus le mode d'organisation et de structuration privilégié des médiathèques mais ce sont les usages (loisirs, formation, information, jeux...). Cela a donc nécessité de revoir les organigrammes afin de les rendre lisibles aux agents et au public. De la même manière, les profils de poste des collaborateurs sont redessinés.



Moins axés sur les techniques des métiers du livre, ils s'ouvrent davantage à la médiation et à l'accompagnement des publics. C'est en cela que ce projet constitue un vrai changement pour les collaborateurs, impliquant le deuil d'une partie non négligeable de leur métier (notices, acquisitions, équipements...).

Toutefois, l'innovation de ce projet ne tient pas seulement à la nature des services offerts ni aux solutions techniques mises en œuvre, qui se retrouvent dans beaucoup d'autres villes. Elle tient au rôle moteur du travail mené avec la direction des ressources humaines autour des questions d'organisation, de compétences, d'accompagnement au changement et de management.

Le diagnostic posé en matière d'organisation à Saint-Quentin-en-Yvelines était double :

- Du fait de son histoire et de son développement géographique par à-coups, le réseau était plutôt une juxtaposition d'équipements avec une tutelle, une informatique commune et des services similaires. Il fallait créer une superstructure qui permette la production de services communs pour le bénéfice de tous.
- De même, il lui manquait une équipe de direction, partageant des pratiques de management communes, un collectif des responsables qui favorise l'évolution managériale, le développement de nouvelles compétences, et accompagne ce changement. Il fallait sortir de la gestion paternaliste des équipes instaurée sur le modèle des années 70, qui sous un aspect bienveillant est en réalité autoritaire et condescendant. Il crée l'illusion de la participation et offre l'avantage d'un sentiment d'appartenance à un groupe solidaire. Mais le risque majeur de ce modèle de management est l'intrusion puis la confusion entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Le service peut se refermer sur lui-même. Certains équipements ont souffert de ce phénomène.

Il a donc fallu amener les responsables des médiathèques à s'ouvrir à d'autres modèles managériaux qui, sans renier le besoin de règles et d'autorité, favorisent la créativité et la pro-

gression professionnelle. C'est ce que nous avons appelé la co-construction. L'apport de la DRH en la matière a été important et s'est inspiré notamment des expériences de conduite de changement effectuées dans d'autres services ou directions de l'agglomération.



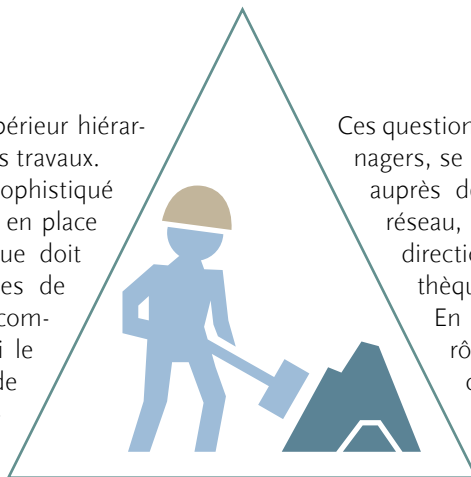
STRUCTURATION GÉNÉRALE ET OUTILS

SUPERSTRUCTURE ET GOUVERNANCE

Pour sortir d'une organisation consistant en la juxtaposition de sept équipements distincts les uns des autres et construire «la médiathèque du futur», c'est-à-dire la médiathèque unifiée de Saint-Quentin-en-Yvelines, à laquelle on accède par un portail numérique, il a fallu construire une véritable charpente pour couvrir et tenir l'édifice.

Au sommet, un directeur du réseau des médiathèques est chargé de veiller à la cohérence d'ensemble du système. Pour ce faire, il anime le comité de pilotage hiérarchique qui réunit les responsables de médiathèques, du centre technique du document et du SIRM (système d'information du réseau de médiathèques). Le directeur du réseau anime aussi le comité de pilotage des «labos». Les labos sont des groupes de travail transversaux créés pour permettre aux collaborateurs des différentes médiathèques de travailler ensemble à la mise en place de services communs destinés aux habitants. Il y a quatre labos : «E-médiathèques et e-services», «Politique documentaire et acquisitions», «Les rendez-vous hebdos» et «Le développement des publics». Une cinquantaine de collaborateurs sont ainsi amenés à travailler ensemble à raison de 5 à 20 % de leur temps de travail selon les thématiques. Les labos sont dirigés par des bibliothécaires responsables d'équipement. Les participants

rendent compte à leur supérieur hiérarchique de l'avancement des travaux. C'est donc un système sophistiqué et complexe qui a été mis en place où une hiérarchie classique doit coexister avec des groupes de travail transversaux. On comprend de ce fait pourquoi le management, au sens de l'organisation et du pilotage, est à ce point crucial pour faire fonctionner le système de façon productive et harmonieuse. Cela a nécessité d'ailleurs de réintroduire une notion d'encadrement intermédiaire au sein des équipes. Ce rôle, ordinairement dévolu aux agents de catégorie B, avait totalement disparu. Il a fallu le recréer.



Ces questions, dans un réseau de 20 managers, se sont imposées tout d'abord auprès de l'équipe de direction du réseau, puis auprès des équipes de direction des différentes médiathèques qui se sont réorganisées. En creux était ainsi abordé le rôle de chaque strate hiérarchique, le positionnement des catégories A, B, et C, mais aussi l'ajustement à trouver entre les missions opérationnelles et

les missions managériales des bibliothécaires. Chaque changement d'organisation a amené ces questionnements, qui ont permis de bâtir les organisations, calibrer les postes, et repositionner agents et managers.

De ces questionnements ont émergé l'amélioration des outils de management (organisationnels, de délégation et de suivi, etc.), la révision des instances de concertation et de décision, ainsi que des processus de travail.

Ce travail d'accompagnement des équipes a permis par ailleurs de leur proposer des formations au management répondant à leurs besoins spécifiques.

DÉCLINAISON RH (OUTILS ET MÉTHODES)

Intégrée au projet dès sa conception, présente dans l'ensemble des groupes de travail et réunions de direction, la DRH a pu conseiller sur l'accompagnement au changement, et actionner de manière adaptée les outils de développement RH et de GPEC (gestion des emplois et des compétences). Les points d'entrée sur l'accompagnement à l'évolution du management ont été :

- Quel système de management mettre en place pour piloter le réseau vers le développement de sa nouvelle offre?
- Comment diminuer la part d'expertise sur les postes de management au profit des missions d'organisation et d'accompagnement des équipes?
- Comment favoriser la montée en compétences des managers sur ces missions?

Le travail a commencé en questionnant collectivement le positionnement des managers lors des réflexions organisationnelles

Sans questionnement, pas d'évolution possible. Penser une nouvelle organisation implique *de facto* de réfléchir au niveau de responsabilité de chaque fonction et d'interroger le rôle dévolu au manager : quelles missions prioritaires pour le manager, quelle délégation sur ses équipes, quels outils de pilotage développer?

La formation au management : posture et outils du manager

La formation, dans ce projet, a été orientée sur deux axes : accompagner les équipes dans l'évolution de leur métier, et renforcer les compétences managériales des responsables de services et de médiathèques. Deux enjeux derrière ces formations au management : rendre les managers acteurs de la conduite du changement auprès de leurs équipes, et faire évoluer leur posture managériale. La formation a permis de reposer les fondamentaux du management et d'appréhender les aspects complexes de la gestion d'équipe, notamment en accompagnement du changement : comprendre et gérer les résistances, appréhender la réaction des individus face aux changements... Au-delà de ces aspects, chacun a pu s'interroger sur son style de management pour faire évoluer sa posture managériale. Effet bonus : ces formations ont permis aux managers de se retrouver entre pairs, de confronter leurs expériences et leurs pratiques, et de faire avancer les réflexions collectives sur le positionnement managérial au

sein du réseau. Les formations sont également un temps d'expression sur son propre ressenti face au changement.

L'accompagnement RH et le coaching

Si la formation permet d'apporter de nouvelles ressources aux managers, la mise en œuvre de ces ressources et l'adaptation à son propre contexte et à sa personnalité ne sont pas forcément automatiques... La formation n'apporte en outre pas toutes les réponses aux freins et obstacles que rencontre un manager, soit du fait du contexte, soit du fait de sa propre expérience. La DRH est donc intervenue en conseil et accompagnement auprès des managers (en collectif ou individuel), soit dans le suivi et l'ajustement des nouvelles organisations mises en place, soit dans l'accompagnement des managers sur des problématiques spécifiques. Elle a en outre fait appel à des prestations externes de coaching, dont l'action centrée sur la personne et ses ressources permet d'autant plus efficacement au manager de définir le style de management qui lui correspond tout en répondant aux besoins de ses équipes et de son employeur.

La nécessaire co-construction des outils et méthodes de management

Reste aujourd'hui au réseau et à son collectif de managers à outiller et à optimiser les méthodes et processus de travail. En effet, si la



posture évolue, les managers et le réseau manquent encore aujourd'hui d'outils partagés structurant en commun le pilotage des fonctions transversales et des équipes en médiation. Des actions très concrètes nécessitent d'être améliorées : le reporting des agents, la circulation de l'information entre les transversalités et les managers, l'identification et la gestion des priorités... À ce stade, la co-construction, voie royale pour l'appropriation de la nouveauté, est primordiale pour créer des outils opérationnels. Le réseau entre ainsi dans une phase de consolidation des premiers acquis de son projet.

CONCLUSIONS

Le projet culturel a permis aux managers du réseau de réinterroger leur conception du management, et d'envisager collectivement et individuellement une évolution de la posture managériale. Le système global de gouvernance du réseau, hiérarchique et transversal, a *de facto* évolué vers un repositionnement des instances managériales et un nouveau partage des responsabilités. Ce projet a également eu un effet positif pour la DRH qui, par le travail mené sur ce projet, a pu légitimer des compétences internes en accompagnement du changement et développer sa pratique et ses méthodes.

Pour le réseau, ce projet reste cependant un processus au long cours, dans lequel les équipes sont encore en évolution, tant sur les aspects métier qu'au niveau managérial. Le système reste encore à outiller, à renforcer, de nouveaux points d'équilibre sont à trouver pour stabiliser l'ensemble. Autant de chemin à parcourir que de chemin parcouru...

B:F