

**CERTIFICAT EN GESTION DE DOCUMENTATION ET DE
BIBLIOTHEQUE
2014-2015**

**La mise en place d'un système de management
en bibliothèque – Communication, gestion,
action !**

**L'exemple de la Bibliothèque de la Faculté de Droit de l'Université
de Fribourg**

Vladimir COLELLA
Givisiez

Septembre 2015

TRAVAIL FINAL DE CERTIFICAT

Déposé auprès de

Renato SCARIATI, bibliothécaire spécialisé à la Bibliothèque de l'Université de
Genève, membre du comité directeur de la formation
Philippe DUPRAZ, responsable de formation, formateur et coach,
personne de référence pour le suivi pédagogique du travail

Remerciements

En préambule à ce travail, je souhaite remercier tout particulièrement la **Faculté de Droit de l'Université de Fribourg** pour son soutien qui m'a permis de suivre cette formation continue.

Evidemment, ce travail ne serait rien sans le soutien, parfois en tant que « victimes » de mes idées, dans toutes les aventures de la BFD, de **Catherine, Dominique, Jean-Paul** et **Laurence**, les quatre bibliothécaires d'exception avec lesquels j'ai l'immense privilège de collaborer.

Je remercie à ce stade mes collègues de **Constellation**, groupe des responsables des bibliothèques de l'Université de Fribourg, pour toutes les discussions intéressantes, que ce soit au sujet du CGBD ou sur les questions de gestion de bibliothèque. En tant que « petit nouveau », j'ai trouvé des oreilles attentives et des gens de bon conseil.

Que **Regula** soit également remerciée, spécialement pour sa patience, son écoute, son professionnalisme et son pragmatisme.

Pour les discussions enrichissantes, les questions dérangeantes qui font réfléchir et ses remarques toujours pertinentes, je remercie **Philippe Dupraz**. Il a su trouver les mots pour me faire avancer dans ce travail et son accompagnement en tant que personne de référence a été très apprécié.

Remercier une **Maman** pour son dévouement, d'autant plus qu'elle est à mes côtés depuis plus de trente ans, n'est pas chose facile. Qu'elle le soit, au minimum, pour la relecture attentive de ce travail.

Les encouragements et le soutien d'**Aurélie** ne peuvent être oubliés à ce stade. Que ce travail lui soit dédié, ainsi qu'à **Alessia**, elles qui ont dû accepter que je ne puisse plus leur accorder tout mon temps pendant la rédaction de ces quelques pages.

Résumé

Sur la base de l'expérience de la Bibliothèque de la Faculté de Droit de l'Université de Fribourg, ce travail analyse la gestion d'une équipe. Dans un premier temps, une situation difficile tant pour l'institution que pour le personnel est détaillée. Dans une deuxième phase, une situation visant à instaurer à la BFD un système de management est analysée, tant au niveau de la mise en place que du ressenti du personnel et de la *gestion* de ce dernier.

Les éléments concernant la *communication* en équipe sont particulièrement mis en lumière afin de voir comment les mesures ont été prises et quelles ont été les *actions* concrètes mises en place.

Une partie théorique sur la *gestion* d'équipe vient se mettre en relation avec les expériences empiriquement vécues. Cela permet, dans une troisième partie du travail de faire une analyse critique de la *gestion* du personnel de la BFD et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour l'avenir.

Table des matières

Remerciements	I
Résumé	II
Table des matières	III
Bibliographie	IV
Introduction	1
1. Eléments de gestion d'équipe tirés de la pratique de la BFD	2
1.1. Premier élément de changement.....	2
1.1.1. Les faits.....	2
1.1.2. La communication	3
1.1.3. L'action.....	4
1.2. Deuxième élément de changement.....	5
1.2.1. Les faits.....	5
1.2.2. La communication	6
1.2.3. L'action.....	7
2. Eléments théoriques de gestion d'équipe	7
3. Analyse critique de la pratique de la BFD.....	11
3.1. Gestion du personnel auxiliaire	11
3.2. Répartition des domaines et procédures de travail	14
4. Les perspectives d'avenir pour la BFD	16
Conclusion	18
Annexes	20
1. Liste des procédures de la BFD.....	20
2. Un exemple de procédure	21

Bibliographie

- Article de périodique :

AUBE, C., ROUSSEAU, V., & SAVOIE, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique. *in Le travail humain*, volume 69 numéro 3, pp. 269-294.

- Monographies :

BLACKE, R. R., MOUTON, J. S., & ALLEN, R. L. (1988). *Culture d'équipe: Team Building, La grille des équipes gagnantes*. Paris: Les éditions d'organisation.

BOTTON, S. (2007). *La multinationale et le bidonville. Privatisations et pauvreté à Buenos Aires*. Paris: Karthala.

KEPNER, C., & TREGOE, B. (1985). *Le nouveau manager rationnel*. Paris: InterEditions.

PETIT, M. (1999). *Management d'équipe: concepts et pratiques*. Paris: Dunod.

VIARGUES, J.-L. (2004). *Le guide du manager d'équipe: les clés pour gérer vos ressources humaines* (3ème édition). Paris: Les éditions d'organisation.

- Lien internet :

RACI. Consulté le 02.09.2015, sur Wikipedia: <https://fr.wikipedia.org/wiki/RACI>

Introduction

Parce qu'on est toujours plus intelligent après une expérience, ce travail vise à étudier la gestion de l'équipe de la Bibliothèque de la Faculté de Droit de l'Université de Fribourg, la BFD, alors que de nombreux moments-clés se sont déjà présentés dans le quotidien du groupe et que le train du changement a déjà fait un bout de chemin.

La destinée de la BFD a pris un tournant en 2012 quand son « responsable historique » est parti à la retraite en août de cette année-là. Ce départ, après 26 ans de bons et loyaux services, a été l'occasion, pour les instances tutélaires de la BFD, de m'engager en tant que nouveau responsable ; premier changement pour l'équipe en place.

Juriste de formation, je n'étais pourtant entré dans la BFD que très rarement durant mes études. Il semblerait que cette « innocence » par rapport aux métiers de bibliothèque ait été un élément prépondérant dans le choix de la commission d'engagement. En effet, je n'étais pas formaté par une formation de bibliothécaire et restais donc totalement ouvert à toutes solutions innovatrices dans la gestion d'une bibliothèque sans principes bibliothéconomiques stricts à respecter. Par rapport à mon prédécesseur, le changement était saisissant.

Dans mon parcours professionnel, j'ai eu l'opportunité de travailler pour une grande multinationale américaine. Cette expérience m'a fait découvrir une culture d'entreprise particulièrement dynamique. Une entreprise privée ou l'administration publique ont en effet un rythme de travail et des objectifs différents. Je pense néanmoins qu'un service public, à l'image de la BFD, peut être dirigé de la même façon qu'une entreprise. Le but poursuivi n'est certes pas le bénéfice mais la qualité du service fourni au client.

Sur la base de cette devise, certains changements ont dû être opérés à la BFD. Ils sont à la base de la mise en place d'un système de management qui régit toute l'activité de la BFD. Grâce à diverses mesures, l'équipe de la BFD est aujourd'hui à même de fournir un service de qualité supérieure à un coût inférieur.

Dans ce travail, deux changements majeurs de la pratique de la BFD seront détaillés. L'objectif principal est de mettre en lumière ce qui a été fait en suivant les règles de l'art ou ce qui aurait dû être fait différemment par rapport à la théorie sur la gestion d'équipe. Il sera ainsi possible de déterminer quelles actions seraient nécessaires pour corriger, le cas échéant, le tir. Grâce aux témoignages des collaborateurs de la BFD, la communication dans ces moments d'instabilité pourra être évaluée. Dans une perspective d'avenir, le processus de mise en place d'un système de management et la planification des prochaines étapes pourra être définie, à la lumière des enseignements tirés de ces expériences passées, afin que cette mise en place puisse s'effectuer dans les meilleures conditions.

1. Eléments de gestion d'équipe tirés de la pratique de la BFD

1.1. Premier élément de changement

1.1.1. Les faits

A mon entrée en fonction en 2012, une sonnette d'alarme avait été tirée quant aux coûts de l'équipe du personnel auxiliaire. En effet, mon prédécesseur venait de payer la facture du service du personnel concernant la récupération de la part excédentaire des traitements versés aux surveillants et aides-bibliothécaires de la bibliothèque pour 2011, soit un total de CHF 75'928.55 payés par le revenu de photocopies (CHF 10'500.-) et les fonds propres (CHF 65'428.55). Etant donné l'état des deux comptes, il était déjà alors évident que des solutions devaient très rapidement être trouvées pour pouvoir garantir le même nombre d'heures d'ouverture pour les années à venir.

Fin 2012, le compte alimenté par le produit des photocopies se montait à CHF 27'285.27, les photocopies rapportant en moyenne CHF 1'200.- par mois. Les fonds propres de la bibliothèque se montaient au 31.12.2012 à CHF 15'237.47.

Le 14 janvier 2013, le service du personnel a fait parvenir à la BFD la facture concernant la récupération de la part excédentaire des traitements versés aux surveillants et aides-bibliothécaires de la bibliothèque pour 2012. Cette dernière s'élevait à CHF 85'988.-.

L'augmentation par rapport à 2011 était due à plusieurs causes différentes:

- L'augmentation des échelons des aides-bibliothécaires
- La formation d'un nouveau collaborateur du prêt
- La réorganisation de la bibliothèque durant l'été
- L'augmentation du nombre de livres cotés et réparés
- Le transfert d'heures de prêt d'un bibliothécaire diplômé aux aides-bibliothécaires

En analysant attentivement les différents totaux des heures déclarées par le personnel auxiliaire, certaines incohérences me sont apparues. En effet, pour ces dernières années, il existait, dans le tableau de la BFD récapitulant les heures effectuées par le personnel auxiliaire, une rubrique « Photocopieuses ». Les heures inscrites sous cette rubrique étaient effectuées par une personne, en plus de ses heures de prêt ou de surveillance. En 2011, cela a représenté 149 heures ; en 2012, 121 heures.

Le total des heures consacrées au rangement des livres m'a également interpellé. En 2011, cela a représenté 1'503 heures ; en 2012, 1'550 heures. Ces heures comprennent le rangement proprement dit de même que les déplacements de cotes afin de gagner de la place et autres réorganisations de la disposition des livres. Selon la BCU, le total des heures de rangement (sans déplacements et réorganisations) devrait se monter à 1 heure par jour d'ouverture. Ce temps doit également être mis en perspective avec le fait que la BFD est une bibliothèque en

libre-accès alors que la BCU dépose la grande majorité de son fond dans des magasins.

De même, le nombre d'heures consacrées aux étiquettes et aux réparations des ouvrages abimés a augmenté de 26 heures entre 2011 (461 heure) et 2012 (487 heures). Etant donné que la BCU tient à jour un grand nombre de statistiques et possède des « normes » pour tout travail effectué en bibliothèque, j'ai contacté le chef du secteur logistique. Ainsi, pour préparer l'étiquette et la coller, la BCU prévoit un temps de 3 minutes par ouvrage. Or, à cette période, le temps passé par ouvrage se montait à 8 minutes !

1.1.2. La communication

Afin de rallier l'ensemble de l'équipe du personnel fixe autour d'une décision commune, de nombreuses séances ont été nécessaires. En effet, il était essentiel, à mon sens, de faire en sorte que la solution finale soit une solution d'équipe, qui obtienne ainsi l'approbation de chacun.

A ce moment-là, il y avait cinq personnes qui se partageaient les rôles d'aides-bibliothécaires et de surveillants. Quatre d'entre elles avaient d'ailleurs les deux types de contrats. De ce personnel auxiliaire, deux membres travaillaient pour la BFD depuis de très nombreuses années et les relations n'étaient plus celles que l'on peut imaginer. Ces derniers étaient devenus des collègues bibliothécaires ou se considéraient comme tel. Les bibliothécaires étaient également conscients des situations personnelles particulières de ces deux personnes. Il y avait ainsi une proximité néfaste à une gestion pragmatique de la situation. Le personnel fixe de la BFD n'était plus en mesure de dire non aux revendications du personnel auxiliaire. De ce fait, la gestion de la bibliothèque ne répondait plus aux besoins de l'organisation mais visait à satisfaire les besoins personnels du personnel auxiliaire. Les décisions étaient donc prises avec trop de subjectivité.

J'ai, à ce moment-là, présenté à l'équipe dans un premier temps la photographie de la situation de la BFD. Les finances ont été expliquées en détail car les bibliothécaires n'avaient jamais eu accès à ces informations. Les différentes charges ont également été passées au peigne fin pour que l'image de la BFD soit la plus exacte possible pour tous.

Lors des séances ultérieures, une série de propositions a été présentée aux bibliothécaires. L'objectivité a toujours été de mise afin que la décision soit motivée par des éléments rationnels. Evidemment, compte tenu des relations décrites plus haut, la position des bibliothécaires a longtemps été teintée d'une bonne dose de subjectivité. Les discussions ont été longues pour déterminer quelles actions devaient être entreprises et quelles seraient les conséquences pour le personnel auxiliaire.

Après une dizaine de séances pendant lesquelles des projections, des budgets et diverses propositions ont été étudiés, les contours des mesures à prendre ont pu être définis. A ce stade, les mesures concrètes n'ont pas pu être mises en place immédiatement. Il a encore fallu plusieurs discussions pour que la transition vers un

nouveau mode de fonctionnement soit la moins rude possible, notamment pour le personnel auxiliaire qui allait perdre un certain nombre de privilèges.

Les opinions de chacun ont été prises en compte et des réponses pragmatiques ont été apportées aux différentes questions, aux craintes et aux doutes exprimés. Certains collaborateurs ont été rapidement convaincus pas la nécessité de mettre ces mesures en place alors que d'autres ont eu besoin de plus de temps pour « digérer » les informations. Au final, tous les collaborateurs se sont ralliés aux différentes propositions présentées et les changements ont pu être réalisés.

1.1.3. L'action

Une fois les mesures définies en équipe et après avoir obtenu l'accord de chacun, la mise en œuvre concrète a débuté. Une séance avec le personnel auxiliaire a été organisée et les points suivants ont été présentés :

- Les surveillants ou les aides-bibliothécaires doivent s'occuper des photocopieuses durant leur temps de travail. Il ressort de leur contrat de travail que c'est une tâche qui leur est dévolue et il n'y a aucune raison de déclarer des heures supplémentaires pour ce travail.
- Les plages horaires sont réorganisées de la manière suivante :

L'horaire de prêt a été partagé en trois plages. La première plage horaire de la journée, d'une durée 2 heures (entre 8h et 10h) est réservée aux bibliothécaires diplômés. En effet, il est demandé à l'ensemble des bibliothécaires de participer au prêt. Cela a évidemment un avantage financier puisqu'il n'est pas nécessaire de payer du personnel auxiliaire en plus lorsque les bibliothécaires s'occupent des tâches au guichet. Ces derniers sont ainsi également au contact des utilisateurs sans pour autant être préterités dans l'accomplissement de leurs autres tâches. Suivent ensuite deux plages horaires de 4 heures, entre 10h et 14h et entre 14h et 18h qui sont effectuées par les aides-bibliothécaires.

Quant à la surveillance, en semaine, l'horaire commence à 17h avec le rangement des livres préparés par l'aide-bibliothécaire. Ces livres sont donc préclassés et scannés. Le surveillant doit donc uniquement les remettre en rayon. Une fois le rangement terminé, commence, théoriquement, pour le temps restant jusqu'à 18h, la révision de la bibliothèque. Ainsi, la révision totale de la bibliothèque pourrait se faire 2 voire 3 fois par année. Malheureusement, la quantité de livres à ranger quotidiennement ne laisse que très rarement le temps pour effectuer la révision.

Entre 18h et 21h45, le surveillant s'occupe de la surveillance proprement dite. Finalement, entre 21h45 et 23h, après la fermeture de la bibliothèque, il range les livres après les avoir scannés. Il n'est donc plus nécessaire que quelqu'un revienne tout exprès pour le rangement des livres en fin de journée.

Les jours du week-end sont partagés en une plage de quatre heures (soit de 8h à 12h) et deux plages de cinq heures (de 12h à 17h et de 16h à 21h). L'heure entre 20h et 21h est utilisée par les surveillants pour le rangement des livres après les avoir scannés.

- Les cahiers des charges ont été mis à jour et précisés. Dans un premier temps, il a été nécessaire de redéfinir clairement si une personne était un aide-bibliothécaire ou un surveillant afin de pouvoir déterminer quel genre de contrat devait être signé avec cette personne. Comme la nouvelle répartition du travail prévoyait un chevauchement des heures des aides-bibliothécaires et des surveillants, il était préférable que les aides-bibliothécaires et les surveillants ne soient pas les mêmes personnes et vice-versa, but que nous avons réussi à atteindre.¹

Ces diverses mesures ont eu pour but - qui a pu être atteint - de diminuer le nombre d'heures effectuées par le personnel auxiliaire. Ce nombre d'heures est maintenant calculable pour l'année et un budget peut être établi en conséquence afin de respecter le crédit mis à disposition par les services centraux de l'Université.

Comme le nombre d'heures est limité, le personnel auxiliaire en place à cette époque a vu le nombre d'heures à sa disposition diminuer drastiquement. La conséquence directe du souhait de la BFD de dépenser moins d'argent était évidemment que le personnel auxiliaire allait recevoir, du fait de cette diminution d'heures travaillées, un salaire inférieur. De ce fait, deux membres de l'équipe auxiliaire ont décidé de quitter la BFD. Il a été ainsi plus facile de mettre en place toutes les mesures car l'équipe a fait, presque entièrement, peau neuve. Nous avons en effet gardé deux aides-bibliothécaires et un surveillant et complété l'équipe avec deux nouveaux aides-bibliothécaires et trois surveillants. La BFD était entrée dans une nouvelle dynamique.

1.2. Deuxième élément de changement

1.2.1. Les faits

Sur l'élan suscité par ce renouveau, j'ai souhaité, afin de pouvoir également comprendre l'ensemble de l'activité déployée par la BFD, mettre en place une liste de procédures détaillant toutes les tâches effectuées par le personnel de la bibliothèque. Après avoir travaillé sur les indicateurs externes, nous pouvions nous intéresser aux processus de travail et aux échanges à l'intérieur de l'équipe.

Pour mettre en place ce que j'appelle « système de management », j'ai estimé qu'il était indispensable que la situation initiale de la BFD soit saine, c'est à dire qu'il ne devait pas y avoir de problèmes qui pouvaient interférer avec le processus. J'étais en effet d'avis qu'il ne fallait pas mener de front plusieurs changements. Il fallait donc en premier lieu se concentrer sur les questions des finances pour ensuite, une fois que

¹ Cf. également ci-dessous la question des rôles et territoires RACI, p. 9.

ces dernières avaient été reprises en main, pouvoir se lancer dans une nouveauté pour la BFD.

Cette liste de procédures rédigée par les bibliothécaires poursuit trois buts principaux :

- permettre aux bibliothécaires de réfléchir à leur travail et éventuellement le rationaliser,
- permettre au responsable de la BFD de saisir l'ampleur des tâches effectuées par le personnel de la BFD et
- permettre de standardiser le travail effectué.

Lors de la rédaction de ces procédures, chacun devait se poser la question de savoir comment il effectue son travail. De ce point de vue, et en étant précis dans la démarche, la mise en place d'une procédure est également le moment de savoir s'il existe une manière plus simple ou plus rapide pour atteindre l'objectif fixé par la procédure. Ces procédures, précises et méticuleusement rédigées, sont l'occasion de faire le point sur les pratiques quotidiennes et un outil d'analyse précieux.

Pour la gestion de la bibliothèque, les procédures sont également un excellent indicateur. Elles permettent de fixer des priorités dans les travaux à accomplir, de hiérarchiser les tâches en fonction du temps qu'elles nécessitent et de répartir le travail en fonction des capacités et souhaits de chacun.

La qualité du travail effectué est également garantie par les procédures qui explicitent la manière selon laquelle une tâche doit être accomplie. Un responsable de procédure la rédige et ensuite les autres bibliothécaires la relisent et, le cas échéant, la complètent. Ainsi, une pratique d'équipe se développe autour d'une façon commune de travailler.

A plus long terme, et dans la perspective d'un regroupement de toutes les bibliothèques de la Faculté de Droit en un seul et même lieu, la définition d'une manière de travailler commune permettra également de faciliter ce regroupement et les collaborations futures.

1.2.2. La communication

Afin de mettre en place ce système de management pour la BFD, nous avons procédé en équipe. Dans un premier temps, il a fallu convaincre les bibliothécaires de l'enrichissement apporté par cette manière de fonctionner. Cela n'a pas été sans difficulté. En effet, la crainte de perdre de l'autonomie dans la gestion du travail était grande. Les échanges en équipe ont permis de dissiper cette peur. Les discussions sur l'utilité même de ces procédures ont fait l'objet de longs débats mais, finalement, l'idée a été acceptée.

Nous avons déterminé que nous pouvions regrouper l'activité de la BFD en 5 domaines. Ces divisions ont été déterminées principalement sur la base du chemin du livre et sont les suivantes : acquisitions, catalogage, service public, logistique et direction. Ont suivi de grandes discussions pour la nomination d'un responsable de domaine. L'idée initiale n'était pas que chaque bibliothécaire soit responsable d'un

domaine et ne s'occupe plus des autres aspects du travail à la BFD mais qu'il soit le garant de l'exhaustivité des procédures dans un domaine donné. Cette répartition s'est faite en séance, en discutant ensemble, et les responsabilités ont été réparties selon les activités principales de chacun.

1.2.3. L'action

Une fois les différentes modalités arrêtées, les responsables de domaines ont établi une liste de procédure à rédiger². Chacun a pu également faire part de ses observations sur cette liste initiale. Ensuite, en tant que responsable, j'ai mis à disposition un modèle sur lequel toutes les procédures devaient se calquer. Cela permet de garantir une unité dès l'étape de la rédaction.

Une procédure décrit donc de manière très détaillée la façon de réaliser une tâche.³ Dans le texte de la procédure, différents liens renvoient à des documents de travail utiles pour la réalisation de la tâche proprement dite.

La manière de les sauvegarder et l'endroit ont aussi été définis. L'idée est que l'accès aux procédures et donc aux fichiers de travail se fasse par une liste de procédures afin d'avoir toujours ouverte la procédure qui est réalisée pour avoir directement accès aux fichiers de travail. Il ne devrait pas y avoir d'accès à ces fichiers directement par les dossiers informatiques. Malheureusement, l'endroit de leur stockage actuel ne permet pas un accès multiple complet aux fichiers. Il conviendra dans le futur d'utiliser une solution différente pour pallier à ces désagréments et obliger les collaborateurs à adopter une nouvelle philosophie d'utilisation des procédures.

2. Eléments théoriques de gestion d'équipe

Un élément central en matière de gestion d'équipe est indéniablement la participation de cette dernière. En effet, « le facteur qui va faire la différence, est une participation renforcée de la part de tous les membres de l'organisation »⁴. Cette participation n'est toutefois pas évidente dans le quotidien. Il faut faire en sorte de motiver l'équipe. Dès lors, impliquer le personnel lors de la création même d'un projet suscite un sentiment d'appropriation qui favorise la participation puis l'adhésion de l'équipe à ce projet.

Il est donc essentiel, dans une équipe, de créer les conditions permettant une participation. Ces conditions sont favorisées par un environnement dans lequel le souci du facteur humain est grand. C'est effectivement facile à vivre dans ces conditions. Si en plus l'équipe est motivée par le souci des résultats, le travail en commun est plus profond et gratifiant. Les membres sont plus facilement motivés pour les défis et s'engagent volontiers. Dans cette configuration, « l'équipe et ces

² Cf. Annexe 1

³ Cf. Annexe 2

⁴ BLACKIE, MOUTON, ALLEN, p. 13.

membres agissent en fonction de leurs objectifs et ils recherchent des résultats par l'intermédiaire de la participation, l'implication et l'engagement de tous ceux qui peuvent y contribuer »⁵.

Quand toutes les conditions sont réunies, les membres de l'équipe sont toujours à l'affût d'améliorations possibles, que ce soit au niveau individuel ou au niveau du groupe. Chacun se sent responsable d'apporter sa contribution tant pour les tâches d'équipe que pour le travail individuel grâce à la liberté d'expression par rapport aux projets et la marche même de l'organisation.

Certains auteurs occultent la question de la participation de l'équipe dans la gestion de l'institution. Dans ce cas, le rôle du responsable est multiple pour permettre à une équipe de fonctionner de manière satisfaisante : il doit « élaborer un projet, faire partager ce projet à ses collaborateurs, fixer des objectifs collectifs et individuels, organiser et déléguer le travail au sein de l'équipe, contrôler et décider »⁶.

A mon sens, ce responsable s'épuise rapidement dans sa tâche. Il prend en effet toutes les responsabilités et ne peut pas se reposer sur l'expertise de ses collaborateurs. Ces derniers, pour peu qu'ils soient intégrés aux processus décisionnels, peuvent être d'une aide essentielle pour l'élaboration de projets, pour la définition d'objectifs à fixer et pour l'organisation du travail. Cela permet au responsable de travailler main dans la main avec ses collaborateurs.

La participation doit également être ciblée. En effet, dans une équipe, chacun doit participer à la destinée du groupe mais il n'est pas possible de tout maîtriser. Il convient donc de mettre son énergie dans les éléments que l'on peut influencer. Tenter de changer des choses dont on n'est pas maître correspond à de l'acharnement. Dans ce cas, les efforts seront vains. Pour tous ces éléments qu'il n'est pas possible d'influencer, il est plus raisonnable de prendre une décision de lâcher-prise. Par contre, lâcher-prise dans le cas d'éléments dont on a la maîtrise revient à abandonner ou se poser en victime des circonstances.

Il est donc idéal d'atteindre une situation dans laquelle on est actif pour les éléments sur lesquels on peut exercer une influence et passif pour ceux qui sont de la responsabilité d'autrui.

Une fois définis les éléments que l'on peut changer, il faut également déterminer ce que P. DUPRAZ⁷ appelle les territoires « qui fait quoi ». Chacun a un rôle à jouer. Ces rôles, rappelés par l'acronyme RACI, sont les suivants : réalisateur, approbateur, consulté, informé.

Dans un processus, chaque membre de l'équipe joue un rôle défini. Il se peut évidemment qu'une personne ait plusieurs rôles en fonction de son implication dans le projet ou de sa position hiérarchique. Dans la gestion d'un projet, il y a un ou des réalisateurs qui réalisent l'action. Pour chaque action, il est nécessaire d'avoir au moins un réalisateur. À défaut, une action ne peut être réalisée. C'est l'approbateur

⁵ Idem, p. 31.

⁶ VIARGUES, p. 47.

⁷ Philippe DUPRAZ est intervenu dans le cadre de la formation du Certificat en gestion de documentation et de bibliothèque dans les modules « Changement » et « Information et communication » et l'acronyme RACI a été présenté lors de son cours sur le changement.

qui assume la responsabilité de l'accomplissement d'une action, c'est lui qui doit répondre à la structure en cas de défaillance. Il doit donc fixer les objectifs des réalisateurs et c'est lui qui assume les conséquences en cas de manquements.

En tant que responsable d'une action, l'approbateur est également celui qui doit rendre des comptes sur l'avancement de l'action. Il y a toujours un approbateur (et un seul) pour chaque action. Les C sont les entités (personnes, groupes) qui doivent être consultées. Les I sont les entités qui doivent être informées⁸.

Idéalement, les rôles RACI sont définis dans un graphique ayant pour ordonnées les différentes étapes d'un processus et pour abscisses les rôles fonctionnels des personnes impliquées dans le processus. Cette représentation graphique permet de saisir rapidement quels sont les rôles joués par les différents protagonistes d'un processus et de définir les rapports de pouvoir qui sont ainsi mis à plat⁹.

La cohésion entre des individus qui entreprennent une tâche en commun est très importante afin qu'il y ait une compréhension mutuelle. Cela permet au groupe de demeurer opérationnel. Pour constituer une équipe, il faut faire un pas supplémentaire. Il est évident que les capacités techniques des membres du groupe sont un prérequis essentiel. Il faut ensuite définir un but bien précis pour lequel le groupe travaille. La définition d'un même ensemble de procédures permet finalement de parvenir aisément au but poursuivi. Il est important de garder en mémoire que l'esprit de camaraderie et le respect de l'autre ne sont pas les buts d'une équipe mais le résultat d'une équipe qui fonctionne. Chaque membre d'une équipe doit garder constamment à l'esprit que l'objectif de l'équipe est de gagner, d'atteindre le but fixé, indépendamment des affinités qui peuvent, ou pas, exister entre les individus. « Le succès viendra du fait que chaque joueur connaît exactement son rôle et sait comment coordonner ses efforts avec ceux des autres »¹⁰.

Les tâches à accomplir, qui peuvent être portées à la connaissance du groupe, ne suffisent pas, à elles seules, à le souder vraiment. La construction d'un projet commun et l'envie collective de travailler ensemble sont des éléments pouvant consolider plus durablement une équipe¹¹. « Une équipe est [...] un groupe humain qui poursuit au sein d'une organisation un ou plusieurs buts déclarés, en combinant moyens matériels et immatériels »¹². Pour pouvoir fonctionner correctement, cette équipe doit passer, selon M. PETIT, par trois phases :

- la phase d'observation, pendant laquelle les participants font connaissance et apprennent à se connaître,
- la phase d'organisation, qui voit les échanges s'intensifier, les points communs se manifester, ce qui permet d'avoir une cohésion entre les membres du groupe qui nouent des relations et s'engagent sur le plan personnel, et

⁸ Wikipedia, *RACI*.

⁹ BOTTON, p. 315.

¹⁰ KEPNER, TREGOE, p. 14.

¹¹ PETIT, p. 19.

¹² Idem, p. 30.

- la phase de différenciation, pendant laquelle les individus se profilent, font valoir leur personnalité, leurs compétences et se positionnent les uns par rapport aux autres¹³.

La dernière phase revêt une importance stratégique particulière : « son enjeu est la nécessité pour chacun d'exister en étant lui-même, et de percevoir l'intérêt de sa contribution et son acceptation par les autres »¹⁴.

Il est également à souligner que cette phase peut, voire doit, s'accompagner de moments de tension, de vifs débats et de divergences de points de vues entre les personnes. Ces troubles dans l'équipe sont bénéfiques car ils agissent comme des leviers d'ajustements du fonctionnement du groupe.

Une fois que les rôles et les compétences de chacun sont bien déterminés, il faut fixer des éléments communs de cohésion. Ces éléments¹⁵ doivent être décidés par l'équipe elle-même afin de s'y identifier et de pouvoir s'y rattacher. En premier lieu, l'équipe s'attachera à définir sa mission. De cette mission découleront des objectifs que l'équipe se fixera. L'équipe se mettra également d'accord sur les valeurs inhérentes à la réalisation de ces objectifs. Finalement, les règles de fonctionnement auxquelles l'équipe est prête à se soumettre sont édictées. Ces éléments communs, définis en groupe, sont les éléments qui permettent à l'équipe d'être soudée autour d'un but commun.

Il est important que ces éléments de cohésion puissent être le fruit d'un travail en commun, afin de recueillir l'adhésion de tous les membres de l'équipe. Cela permet de définir clairement la signification de chaque mot employé. De même, cette démarche doit ensuite être mise par écrit pour qu'il soit en tout temps possible de s'y référer. De la sorte, ces éléments de cohésion agissent comme ciment de l'équipe.

Selon l'adage bien connu, « l'union fait la force », c'est donc une évidence qu'il est plus facile de relever les défis d'une institution en tant que groupe défini qui poursuit conjointement un but commun. En milieu organisationnel, les équipes de travail favoriseraient, entre autres, une augmentation de la productivité, de la flexibilité, de l'innovation et de la satisfaction des employés, ainsi qu'une réduction du nombre d'accidents de travail, des coûts de production et de l'absentéisme¹⁶.

« Tu ne peux pas faire ce que je peux faire, je ne peux pas faire ce que tu peux faire, mais ensemble nous pouvons faire quelque chose de grand »¹⁷. Il est donc important de réussir à unir des compétences diverses dans un groupe et de faire en sorte que ce groupe fonctionne en tant qu'équipe au sens strict. C'est à dire en tant que team, dans la mesure où ce terme est compris comme un acronyme signifiant que « Together Everyone Achieves More »¹⁸.

¹³ Idem, p. 19-20.

¹⁴ Idem, p. 20.

¹⁵ Ces éléments ont été présentés par P. DUPRAZ lors de son intervention dans le module « Information et communication ».

¹⁶ AUBE, ROUSSEAU, SAVOIE, p. 269.

¹⁷ Paroles de Mère Teresa.

¹⁸ « Ensemble, chacun accomplit plus ».

Afin d'éviter un surmenage, il faut savoir s'arrêter parfois. P. DUPRAZ a présenté une explication cyclique du mécanisme du changement : le « processus en 4 chambres ». Dans ce modèle, le changement est divisé en 4 étapes. Durant la première étape, on se pose des questions, soit en réponse à des sollicitations externes (réactivité), soit par rapport à des réflexions personnelles (proactivité). Suit une phase de doute pendant laquelle on hésite sur les mesures à prendre, les informations reçues doivent être analysées et cela peut susciter des craintes. C'est également une étape pendant laquelle il peut y avoir des rumeurs qui circulent dans l'organisation, voire de l'intox. La 3^{ème} « chambre » est celle où tous les doutes sont dissipés car les idées jaillissent et les différentes options se dessinent. Une fois que les solutions retenues sont mises en place, on se situe dans une phase de confort et où la situation semble claire. Il est impératif de prendre le temps de jouir de cette étape car elle permet d'affronter le nouveau cycle de changement dans les meilleures conditions possibles. C'est réellement le moment de se féliciter du chemin parcouru et de fêter l'accomplissement d'un processus de changement.

3. Analyse critique de la pratique de la BFD

Afin de pouvoir analyser avec pertinence la pratique de la BFD, les bibliothécaires ont été mis à contribution pour livrer leurs impressions quant aux deux moments qui ont été explicités dans la première partie de ce travail.

Pour chaque moment, les bibliothécaires ont dû expliquer brièvement la manière dont ils l'ont vécu. De plus, ils ont également dû dire ce que, en tant que responsable, j'ai fait qui les a rassurés, fait sentir mieux, ... ou ce que j'ai fait qui a augmenté leur stress, mal-être, déconvenue, etc.

Dans les paragraphes suivants, leurs prises de position sont mises en évidence en italique.

3.1. Gestion du personnel auxiliaire

C'était « la surprise de savoir la BFD en si mauvais posture ».

En effet, avant mon arrivée, les informations tenant de la stricte gestion de la BFD n'étaient pas partagées avec l'équipe. De ce fait, cette dernière n'était pas clairement au courant de la situation effective de la bibliothèque. L'équipe était donc mise à l'écart de la destinée de l'organisation et ne pouvait que suggérer certains éléments au responsable.

Dans ma perspective de travail, il est important que tout le personnel sache quels sont les vents qui soufflent sur la BFD et à quels défis il faut s'attendre. De la sorte, chacun est, selon sa sensibilité, invité à participer à la vie de la bibliothèque. Non seulement au niveau du travail qu'il y a à faire mais également au niveau de la gestion même.

Toutefois, il manque, encore actuellement, l'identification du personnel à l'institution pour que ce sentiment d'appartenance à la bibliothèque puisse développer son plein

potentiel. En effet, je pense que chaque bibliothécaire s'identifie sans peine à la BFD. Par contre, l'identification à la Faculté de Droit est déjà plus « lacunaire », alors même que la BFD est un service de cette dernière. Quant à l'identification du personnel à l'Université, puisque la BFD est une unité organisationnelle de cette dernière, il n'y en a aucune.

Dans la mesure où le personnel est informé de la situation de la BFD et qu'il comprend également dans quel environnement la BFD évolue, il est plus à même de prendre et d'accepter des choix difficiles mais nécessaires, comme l'a été la mise en place d'un plafond d'heures pour l'équipe auxiliaire.

Il est à relever que cette période de changement a été compliquée :

« Je reconnais avoir mal vécu, dans un premier temps, ce changement, tout simplement parce qu'il signifiait surtout la mise à l'écart de deux personnalités avec lesquelles des liens personnels quasi amicaux s'étaient établis au fil du temps ».

Une des difficultés était justement la question des relations entre le personnel. Il manquait une hiérarchie qui permette de cadrer l'activité quotidienne par rapport au personnel auxiliaire qui ne se considérait plus du tout comme auxiliaire. De plus, mon prédécesseur, en tant que responsable très paternaliste de la BFD, avait laissé cette situation évoluer. Dans ce cas d'espèce, il devient très difficile de prendre des décisions en toute objectivité.

Quand on souhaite quand même le faire, cela mène à une grande incompréhension. Comme la part de subjectivité est trop grande, les relations professionnelles sont biaisées et la part d'émotion prend une place trop grande ce qui a comme conséquence de mettre un frein à une gestion basée sur les faits. Cette part de sentiments, nécessaire car on travaille avec des humains et pas des machines, est exacerbée et la balance n'est plus optimale. Cela ressort dans les retours du personnel qui renvoie, dans la difficulté de la situation, à la question de l'émotion vécue :

« J'avoue que la période a été mouvementée du point de vue émotionnel ».

Dans le cas de la BFD, en tentant de remettre de l'ordre dans les finances et après avoir identifié les points problématiques, il a fallu mettre les mesures définies en pratique. Il était important de faire revenir plus d'objectivité dans la gestion de la bibliothèque et cela n'a pas tout de suite été compris. Le reproche a été formulé que :

« L'aspect humain n'a pas été pris en compte et bien que la rationalisation était nécessaire, elle aurait pu se réaliser de façon moins brutale ».

Malheureusement, la situation de la BFD était catastrophique et il était nécessaire d'agir très rapidement pour éviter que l'on ne doive par exemple renoncer à des horaires d'ouverture étendus. En tant que responsable de la bibliothèque, ma préoccupation principale est le service que nous offrons. Il était donc impensable que ce service soit préterité par une situation qui avait dégénéré au fil des ans. D'ailleurs, un bibliothécaire a écrit :

« J'ai ressenti un peu de culpabilité à ce moment, dans le sens où nous avons tous laissé se développer cette situation au fil des ans ».

Le reproche de la brutalité de la démarche est toutefois resté unique car à l'inverse, il a également été dit que :

« J'ai bien compris la nécessité de réorganiser la gestion [...] ce d'autant plus que j'avais déjà soulevé le problème ».

De fait, la personne à l'origine de cette dernière remarque, connaissant la BFD depuis de très nombreuses années, avait une expérience plus grande et pouvait mieux comprendre les tenants et aboutissants de cette réorganisation. En ce sens, faire en sorte de donner toutes les cartes à l'équipe afin qu'elle puisse s'approprier les décisions est tout à fait bénéfique. Je pense qu'un des secrets est bel et bien une communication sans faille. D'ailleurs, cela est soulevé par le personnel de la BFD :

« La transition de l'ancien au nouveau système a été grandement facilitée par le fait que tu aies pris le temps de t'entretenir avec chaque collaborateur [...] en exposant précisément tes motivations et le cadre général dans lequel s'inscrivait ce changement ».

De plus, cette communication doit être claire, univoque et définitive. L'équipe doit savoir que quand une information est donnée, elle peut avoir la confiance nécessaire pour y croire et éventuellement prendre les dispositions qui s'imposent.

« Ce qui m'a rassurée, c'est de constater que l'on peut compter sur toi et avoir confiance en ta parole ».

On peut « compter sur toi dans des prises de décisions claires ».

Cela permet d'avoir une communication saine entre tous les membres de l'équipe, base de tout travail en commun. Grâce à cette communication claire, ce changement a pu se faire, malgré les difficultés rencontrées et les réticences de certains.

Avec le recul, certains membres de l'équipe jettent un regard positif sur le résultat atteint :

« Si l'on considère l'aspect purement pratique, j'estime remarquable la pertinence des deux innovations-clefs. La première d'entre-elles, c'est-à-dire, effectivement, le plafonnement des heures de chacun contribue, à n'en pas douter, à la qualité du travail fourni et à une plus grande motivation de la part dudit personnel auxiliaire.

Quant à la seconde, l'introduction de cases-horaires définitivement établies et immuables [...], elle participe, selon moi, à la remarquable efficacité du « roulement » du personnel (très peu d'arrivées tardives, passages de témoin très bien rodés, etc...) ».

D'autres ont eu besoin de plus de temps pour remarquer que ce changement ne prêterait pas la bonne marche du travail à la BFD :

« Après 3 ans de fonctionnement, j'ai pu constater que ce nouveau système fonctionne très bien ».

Ces deux dernières remarques m'ont fait constater qu'il est important, dans tout processus de changement, de s'arrêter un moment et de faire le bilan, de regarder en arrière. Cela permet de constater quel était le point de départ et quel est le chemin parcouru. Cette pause est l'occasion de remotiver les personnes qui auraient envie de baisser les bras. Elle est également le moment idéal pour montrer aux personnes réticentes que le changement en cours est bénéfique et porte les fruits attendus.

3.2. Répartition des domaines et procédures de travail

La mise en place d'un système de management a rencontré d'abord les embûches classiques de la part de l'équipe. En effet, il a été dit que :

« Au départ, je n'en voyais pas l'utilité ».

Nombre de discussions ont donc été nécessaires pour expliquer concrètement le projet et surtout dissiper les craintes formulées :

« J'avais un peu peur que tu utilises ces informations pour faire faire le travail par des non-bibliothécaires ».

Une fois le projet clairement expliqué à l'équipe et quand cette dernière a fait sien ce changement, il a été possible d'entrer pleinement dans la démarche. La question de la répartition entre les membres de l'équipe des différents domaines définis n'a donc plus posé de problème.

« Cette répartition m'a semblé logique et le gros du travail d'acceptation par l'équipe avait été réalisé lors de la mise en place des procédures ».

Cette répartition, qui faisait donc suite aux discussions mettant en place un système de management à la BFD coulait de source car elle tenait compte en premier lieu des domaines d'activité et des centres d'intérêt de chacun. Permettre à chaque membre d'une équipe de se positionner par rapport à l'autre est un exercice intéressant car il oblige à sortir de ses retranchements pour défendre ses positions. Cela correspond exactement à la phase de différenciation dont il était question plus haut.

Une chance pour l'équipe de la BFD, c'est que cette phase s'est très bien déroulée car la communication au sein du groupe est bonne. Néanmoins, pour mettre toutes les chances dans la réussite d'un projet, il est primordial de séparer les étapes de la discussion.

« J'ai beaucoup apprécié la manière dont s'est faite cette répartition, c'est-à-dire lors d'une réunion de groupe presque entièrement consacrée à ce thème ».

En séparant ainsi les différentes étapes, cela permet de focaliser l'attention sur un seul point à la fois. Il faut donc au préalable planifier la mise en place d'un projet de

façon à anticiper les éléments où des discussions plus intenses seront nécessaires. Dans ce cas, le projet se met doucement en place. L'essentiel dans cette démarche est de pouvoir se baser sur des décisions solides d'une étape à l'autre. Idéalement, tout le processus de mise en place devrait être mis par écrit afin qu'il soit en tout temps possible de se rattacher à quelque chose de concret comme base de discussion. De même, les décisions prises sont ainsi définitives.

« Si tu dis une chose à une personne, tu ne vas pas dire le contraire à la suivante pour lui faire plaisir ».

Une fois que le projet est sur de bonnes bases, le succès n'est toutefois pas encore garanti ! En effet, une fois que l'ampleur de la tâche concernant la rédaction des procédures a été déterminée, il a fallu s'y attaquer concrètement.

« Ce n'était pas évident de mettre par écrit tout notre savoir ».

Réussir à expliquer clairement et sans oublier aucun détail comment une tâche est effectuée peut être difficile. Ces tâches sont pourtant effectuées quotidiennement par le personnel de la BFD. Le but étant de permettre à tout un chacun de réaliser une tâche qu'il n'a jamais faite sans aucune connaissance préalable, la procédure rédigée est très pointue en détails et fournit des explications étendues sur la manière de travailler.

Par ailleurs, il est important de motiver l'équipe pour atteindre le but fixé.

« Lorsque nous « peinions » un peu à rédiger ces procédures, tu es venu en parler avec nous ».

Cette proximité, possible à la BFD en raison de la dimension raisonnable de l'équipe, permet en effet de se soutenir mutuellement dans les moments de relâchement. Dans la mesure où l'entente est très bonne au sein de l'équipe, le travail en commun est également facilité.

« Grâce à l'excellente collaboration établie avec mes collègues et également ton aide précieuse en tant que responsable, j'ai réussi [...] ».

Malheureusement, ce n'est pas parce que le but à atteindre est proche qu'il est possible de se reposer sur ces lauriers. En effet, il est toujours possible de se remettre en question, tant au niveau personnel que professionnel, pour évoluer. Mais, pour pouvoir évoluer, il faut réussir à se poser les bonnes questions et être capable de faire une auto-évaluation pertinente.

« J'avoue que je ne passe pas toujours par le récapitulatif des procédures ».

Une fois que le problème a été identifié, il est possible de définir quel nouveau but on souhaite atteindre et quelles mesures doivent être prises pour que ce but soit atteint. Dans l'hypothèse où ces mesures sont à prendre personnellement, il n'y a que peu de difficultés : que les mesures soient prises et qu'il soit fait en sorte d'atteindre les objectifs que l'on se fixe.

Par contre, pour le cas où toute l'équipe est concernée, la « méthode 33 »¹⁹, permet, en 3 étapes, de présenter 3 solutions à un problème. A la première étape, on fait une analyse objective de la situation à un moment donné. C'est une photographie qui reflète une réalité. A la deuxième étape, on définit la situation que l'on veut atteindre. Finalement, trois solutions sont présentées. De ces trois solutions, on retient celle qui peut être concrètement mise en place. Inconsciemment, l'équipe utilise déjà cette méthode. L'objectif est maintenant d'en faire un standard.

4. Les perspectives d'avenir pour la BFD

L'utilité des procédures écrites de travail n'est plus à démontrer. Toute l'équipe, bien que n'utilisant pas encore cet outil à son plein potentiel, reconnaît les bienfaits de la rédaction des procédures, que ce soit pour se rappeler correctement de la manière d'effectuer un travail que pour réaliser une tâche inhabituelle.

Ainsi, tous les domaines de travail de la BFD devront, à terme, être pourvus de procédures. Que ce soit dans les domaines déjà définis mais aussi dans les domaines du personnel auxiliaire. En effet, les travaux réalisés par les aides-bibliothécaires et les surveillants ne font pas encore l'objet de procédures écrites. Afin de garantir le service au public, qu'il réponde donc à des standards définis en équipe, des procédures qui concernent notamment le prêt, l'accompagnement des usagers ou de la manière de répondre au téléphone en cas d'absence des bibliothécaires devront être mises à disposition du personnel auxiliaire.

En réalisant cette tâche en commun, l'équipe de la BFD aura l'avantage de pouvoir déterminer de quelle manière elle souhaite réaliser la mission qui lui est confiée. Nous aurons la possibilité de définir quelle qualité de service nous voulons offrir et quels moyens nous allons nous donner pour y parvenir.

Comme le personnel auxiliaire, essentiellement composé d'étudiants, est au bénéfice de contrats de courte durée, étant donné qu'ils quittent la BFD au terme de leurs études, avoir des procédures claires à leur mettre à disposition pour la réalisation de leur travail sera également un gain de temps pour leur formation. Ils pourront en effet toujours se raccrocher à un des documents écrits pour réaliser leurs tâches. Ainsi, même alors que le personnel change régulièrement, le standard souhaité pourra toujours être garanti.

Il faudra définir de quelle manière le personnel auxiliaire devrait être associé à la démarche de rédaction ou tout au moins de réflexion afin qu'il puisse également s'approprier cet outil. Evidemment, seuls les auxiliaires employés par la BFD depuis longtemps pourraient être assez efficaces pour produire un travail pertinent. Dans le cas des tâches réalisées par les aides-bibliothécaires ou les surveillants, les procédures peuvent également être comprises comme des directives de travail à respecter. En ce sens, il est suffisant si ce sont les bibliothécaires qui mettent en place les documents nécessaires puis qui expliquent au personnel d'appoint

¹⁹ cf. Cours de P. DUPRAZ.

comment utiliser le système de management de la BFD avec efficacité et discernement.

A l'avenir, il serait souhaitable que ce système puisse être utilisé de manière plus conséquente également par le personnel fixe de la BFD. En effet, pour effectuer un travail, les bibliothécaires n'ont pas nécessairement la procédure sous les yeux. Comme c'est cette dernière qui donne, dans l'idéal, accès aux différents documents de travail nécessaires, ne pas ouvrir une procédure revient à perdre du temps. En effet, comme les liens ne sont pas utilisés, il devient indispensable d'aller chercher les documents de travail directement dans les fichiers informatiques. Cela est donc loin de l'idée initiale qui prévoit un fonctionnement en cascade entre la procédure qui permet d'accéder ensuite aux documents de travail nécessaires.

De plus, ne pas ouvrir une procédure c'est prendre des habitudes qui n'y sont, peut-être, pas retranscrites. Cela peut avoir plusieurs conséquences :

- on ne respecte plus correctement la marche à suivre définie et on n'effectue plus correctement son travail ;
- on améliore la marche à suivre de manière individuelle et on ne la partage pas avec le reste de l'équipe ;
- on fait apparaître des différences dans la réalisation du travail car il n'est plus effectué de façon standardisée.

Il faudrait ainsi trouver un moyen pour que le recours systématique aux procédures entre dans les habitudes des bibliothécaires. Par exemple, plutôt que les fichiers soient disponibles dans les dossiers communs de la bibliothèque, on pourrait les déposer dans une solution « dans le nuage ». De cette manière, on aurait à un seul endroit la liste des procédures qui renverrait aux procédures proprement dites et par extension aux documents de travail sans qu'il ne soit possible d'y accéder directement. Ainsi, on s'obligerait à utiliser le système de management car l'accès aux documents de travail ne pourrait se faire qu'en utilisant la systématique des procédures.

Dans l'hypothèse que cet ensemble de procédures puisse mener à une certification externe, type ISO 9001, il serait indispensable que le système de management soit pleinement fonctionnel. Car ainsi, la qualité du service offert par la BFD peut également être contrôlée de sorte que ce dernier corresponde aux critères de certification.

Une telle certification pourrait en effet être une idée à développer pour la BFD. Les conditions initiales sont en tous les cas réunies et faire le pas ne demanderait pas d'efforts considérables. Il faudrait toutefois que l'ensemble de l'équipe soit motivé et prêt à respecter les contraintes qui découleraient de la démarche.

A propos d'équipe, cette notion méritera d'être développée à la BFD. L'idée de pouvoir réunir les conditions pour devenir un véritable team devrait être poursuivie activement. Actuellement, les membres de la BFD collaborent très efficacement mais aucun élément de cohésion n'a jamais été défini ni en commun, ni par écrit. Je souhaite donc mener la discussion afin que l'équipe de la BFD puisse, ensemble, définir ce qu'est la BFD, non plus dans une compréhension individuelle, mais dans

une perspective d'équipe. L'équipe devrait également donner la définition de ce qu'elle comprend de la mission qui lui est attribuée. De la sorte, le collectif d'individus qui compose l'équipe de la BFD pourrait évoluer en tant que team autour d'éléments de cohésion élaborés ensemble.

Cette notion de team sera d'autant plus importante dans le cadre de l'avenir des bibliothèques de la Faculté de Droit. Ces dernières seront amenées, suite à l'extension du site de Miséricorde, à collaborer de manière très rapprochée.

Le projet de la Tour Henri, du nom d'une tour faisant partie des anciennes fortifications de la ville de Fribourg s'élevant au sud de l'actuel site de Miséricorde, prévoit en effet la construction d'un nouveau bâtiment pour la Faculté de Droit d'ici à 2022. A l'intérieur de ce dernier, l'idée, selon les plans actuels, est de pouvoir intégrer toute la Faculté de Droit. Il y aurait donc des salles de cours, les bureaux de tous les professeurs rattachés à la Faculté ainsi que tous les services de la Faculté et notamment les Bibliothèques.

Aujourd'hui, les bibliothèques de la Faculté de Droit sont au nombre de trois : la BFD d'une part, qui supervise également l'activité des autres entités et, d'autre part, les bibliothèques de deux instituts de la Faculté, la bibliothèque de l'Institut du Fédéralisme et la bibliothèque de l'Institut du Droit Européen. Ces trois entités devront, selon des modalités à définir, être intégrées dans un seul et même lieu. De fait, il y aura une intégration des équipes des bibliothèques des deux instituts mentionnés à l'équipe de la BFD.

Avec une vision claire de la mission de l'actuelle BFD, il sera également plus simple d'intégrer de nouveaux membres dans une nouvelle dimension de la bibliothèque avec une compréhension qui sera celle de cette nouvelle équipe mais sur les bases posées dès aujourd'hui. Plus la démarche et le fonctionnement de l'équipe de l'actuelle BFD est intégrée et devenue intuitive, plus évidente sera la collaboration, quels que soient les membres qui composeront le nouveau groupe à l'avenir.

Conclusion

Jeter ce regard sur le chemin parcouru par l'équipe de la BFD fait prendre conscience que l'on est parti de loin et que ce cheminement nous a bien fait évoluer. Il est intéressant de voir que les changements opérés de manière totalement empirique en ce qui concerne la gestion d'équipe ont, dans l'ensemble, été perçus favorablement par l'équipe grâce à une communication abondante.

L'équipe de la BFD formule le besoin d'être intégrée à la destinée de l'unité. La mise en place de séances régulières permet un échange d'informations intensif de sorte que les cartes de la gestion de la bibliothèque ne sont pas gardées uniquement en main du responsable mais sont dans les mains de toute l'équipe qui peut ainsi piloter en commun la BFD.

Le bilan est très positif à ce stade. Les défis de l'avenir peuvent donc être abordés avec sérénité, l'objectif de pouvoir retirer de la formation continue suivie les enseignements nécessaires pour une gestion pertinente de la BFD étant rempli.

Nous n'allons toutefois pas oublier de nous arrêter, dans ce monde en perpétuel changement. De nous arrêter pour faire régulièrement le bilan de nos actions mais aussi pour nous féliciter du chemin accompli.


Annexes

1. Liste des procédures de la BFD

Liste des procédures de la BFD

Domaines	Titre de la procédure	Numéro	Date de création	En vigueur	Lu par				
					LC	CLG	DR	JPR	VC
Direction	Modèle de procédures	D.14-1	13.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Dénomination des fichiers	D.14-2	13.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Courrier	D.14-3	13.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Paielements des factures et comptes de la BFD	D.14-4	16.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Gestion des absences des membres de l'équipe	D.14-5	26.08.14	OUI	X	X	X	X	X
	Politique documentaire	D.14-6	09.09.14	OUI	X	X	X	X	X
	Gestion des caisses	D.14-7	16.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Fil rouge de l'activité de la BFD	D.14-8	10.11.14	NON	X	X	X	X	X
	Engagement du personnel auxiliaire	D.15-1	13.01.15	OUI	X	X	X	X	X
Acquisitions	Commandes de monographies	A.14-1	30.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Gestion des dons	A.14-2	31.07.14	OUI	X	X	X	X	X
	Commandes de périodiques	A.14-3	16.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Transfert état d'acquisition	A.14-4	04.12.14	OUI	X	X	X	X	X
	Constitution des suites	A.15-1	29.01.15	OUI	X	X	X	X	X
	Commandes pour l'Institut de la Famille	A.15-2	07.04.15	OUI	X	X	X	X	X
	Commandes pour les Professeurs (échange 2000)								
Catalogage	Options de catalogage	C.14-1	27.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Catalogage monographies	C.14-2	13.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Catalogage périodiques	C.14-3	13.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Catalogage BDS	C.14-4	13.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Catalogage matières	C.14-5	04.07.14	OUI	X	X	X	X	X
	Catalogage des ouvrages déposés chez les professeurs	C.14-6	02.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Catalogage des recueils artificiels	C.14-7	26.09.14	OUI	X	X	X	X	X
	Catalogage des ouvrages de la Bibliothèque d'histoire du droit et de droit canon	C.14-8	26.09.14	OUI	X	X	X	X	X
	Catalogage et traitement des ouvrages "prêt en salle de lecture"	C.14-9	03.09.14	OUI	X	X	X	X	X
	Grands commentaires	C.14-10	15.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Catalogage CD-ROM annexe de monographie	C.14-11	26.11.14	OUI	X	S	X	X	X
	Catalogage des ouvrages déposés à la BCU-Beauregard et livres anciens (avant 1850)	C.14-12	11.12.14	OUI	X	X	X	X	X
	Catalogage des suites	C.15-1	22.01.15	OUI	X	X	X	X	X
Service public	Prêt entre bibliothèques	S.14-1	16.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Ouvrages déposés sur les places réservées	S.14-2	27.08.15	OUI	X	X	X	X	X
	Réservation des places de travail	S.14-3	12.09.14	OUI	X	X	X	X	X
	Facturation aux usagers d'ouvrages empruntés très en retard	S.14-4	06.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Communication avec les utilisateurs des places réservées concernant les rangements d'été	S.14-5	08.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Salaires personnel auxiliaire	S.14-6	10.11.14	OUI	X	X	X	X	X
	Flux RSS des nouvelles acquisitions	S.15-1	26.01.15	OUI	X	X	X	X	X
	Types de prêt effectués à la BFD	S.15-2	04.02.15	OUI	X	X	X	X	X
	Critères pour l'autorisation des prêts exceptionnels	S.15-3	09.02.15	OUI	X	X	X	X	X
	Formation surveillance	S.15-4	19.05.15	OUI	X	X	X	X	X
	Formation prêt	S.15-5	31.07.15	NON	X	X	X	X	X
Logistique	Réception des fascicules de périodiques	L.14-1	18.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Reliure des fascicules de périodiques	L.14-2	25.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Reliure des monographies	L.14-3	26.06.14	OUI	X	X	X	X	X
	Traitement des mises à jour	L.14-4	06.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Gestion financière de périodiques	L.14-5	30.07.14	OUI	X	X	X	X	X
	Gestion des toners	L.14-6	22.08.14	OUI	X	X	X	X	X
	Réclamations des périodiques	L.14-7	03.09.14	OUI	X	X	X	X	X
	Commande de petit matériel	L.14-8	09.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Commande de petit matériel en vente à la surveillance	L.14-9	14.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Traitement des ouvrages après catalogage et indexation matière	L.14-10	14.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Résiliations des périodiques et des mises à jour	L.14-11	16.10.14	OUI	X	X	X	X	X
	Ouvrages en traitement et nouvelles acquisitions	L.14-12	03.11.14	OUI	X	X	X	X	X
	Ouvrages éliminés	L.14-13	06.11.14	OUI	X	X	X	X	X
	AISUF	L.15-1	22.01.15	OUI	X	X	X	X	X
	Révisions et désherbage								
	Etiquetage								

2. Un exemple de procédure

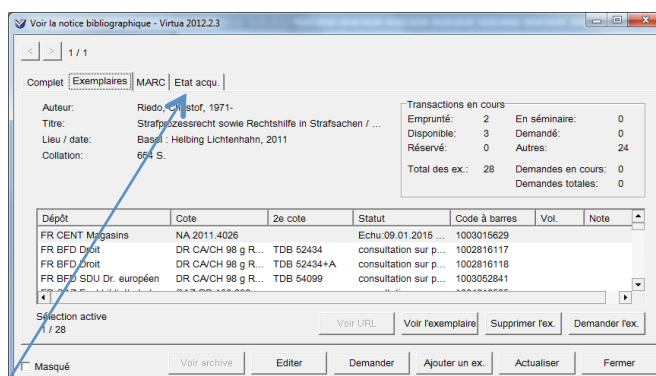
 UNIVERSITÉ DE FRIBOURG FACULTÉ DE DROIT UNIVERSITÄT FREIBURG RECHTSWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT	Transfert d'un état d'acquisition	A.14-4	13.06.2014
		Rédaction : VC	Approbation : VC

But de la procédure :

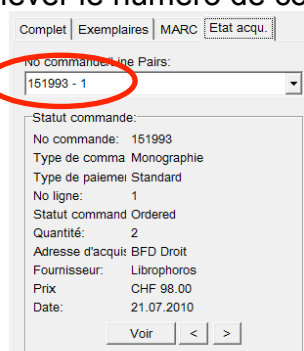
Il arrive fréquemment qu'à réception de l'exemplaire commandé, on doit créer une nouvelle notice, la commande ayant été faite sur une notice plus ancienne. Dans ce cas, il faut impérativement transférer l'exemplaire en cours d'acquisition sur la nouvelle notice, et, s'il n'y a plus d'autre exemplaire fribourgeois, enlever le code de localisation. Il faut ensuite transférer l'état d'acquisition (bon de commande) sur la nouvelle notice.

Procédure :

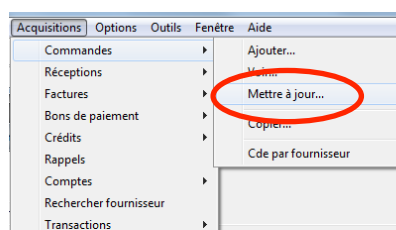
Ouvrir dans un premier temps la notice sur laquelle la commande a été passée.



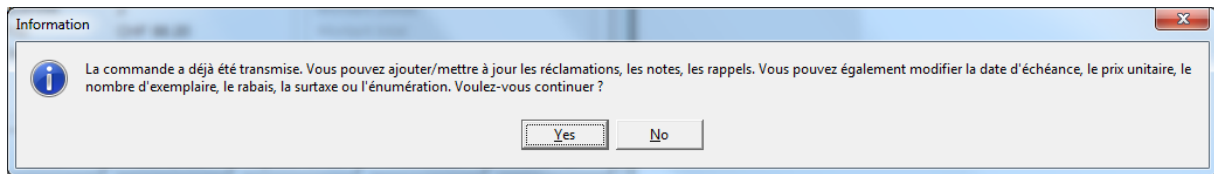
Afficher l'onglet Etat acqu. et relever le numéro de commande.



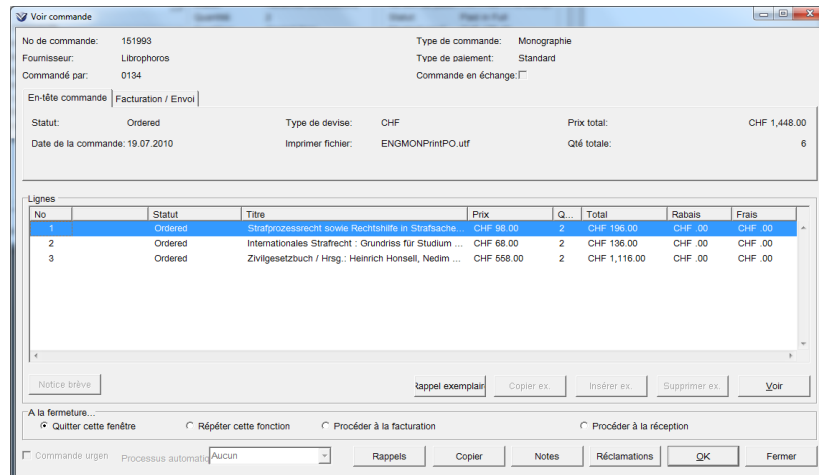
Aller dans le menu Acquisitions, Commandes, et cliquer sur Mettre à jour.



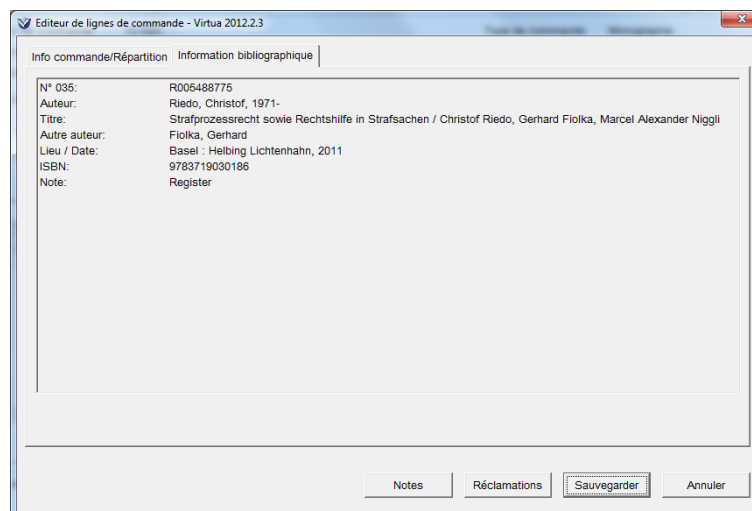
Noter le numéro de commande dans la fenêtre, sans la barre oblique ni numéro après la barre oblique. Cliquer sur Rechercher répondre Yes à cette question:



Double-cliquer sur la ligne de commande concernée :



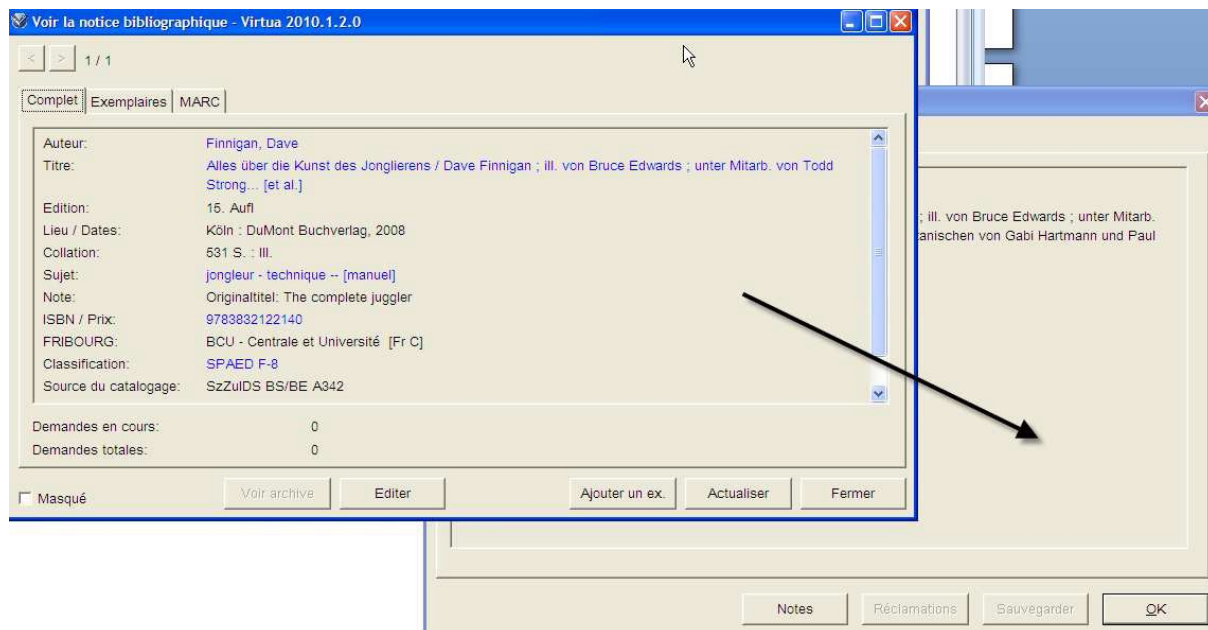
et afficher l'onglet "Information bibliographique"



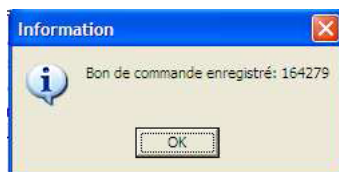
A l'aide de la souris sur le bandeau bleu, mettre cette notice sur le côté. Rechercher la notice à laquelle rattacher l'état d'acquisition. L'afficher au format "Complet".

Mettre le curseur au milieu de cette notice, glisser avec la souris (en maintenant le clic gauche enfoncé) sur l'information bibliographique de la notice précédente (logique inverse).

Un petit carré blanc s'affiche lors du glissement.



Cliquer ensuite sur "Sauvegarder" dans l'information bibliographique, puis également sur "Sauvegarder" dans le bulletin de commande. On obtient le message suivant:



Lors du transfert de l'état d'acquisition, s'il n'y a plus du tout d'exemplaire dans la notice bibliographique, il faut en plus mettre la notice précédente à détruire (cf. procédure "[notice à détruire](#)").

DÉCLARATION SUR L'HONNEUR

Je soussigné(e) déclare sur l'honneur avoir rédigé personnellement ce travail écrit. Celui-ci n'a pas d'autres sources que celles que j'ai indiquées systématiquement dans le texte (avec les citations entre guillemets) et dans les références bibliographiques.

J'ai pris connaissance que la fraude et le plagiat seront sanctionnés par un échec et seront également communiqués au Rectorat qui est compétent pour prendre des sanctions disciplinaires.

Lieu: Givisiez.....

Date: 27 octobre 2015.....

Signature: .....