

Plan de formation : une expérience

par Pierrette Casseyre

Bibliothèque interuniversitaire de médecine

La notion de plan de formation, à l'échelle d'une bibliothèque, est une notion relativement nouvelle, quoique déjà connue. L'expérience menée à la BIUM depuis deux ans n'a qu'une valeur d'expérience avec ses limites, ses réussites, ses échecs. Parler de ressources humaines et non uniquement de personnel sous-entend une potentialité qui doit s'exprimer.

Le plan de formation va se développer selon plusieurs axes qui peuvent être concomitants : plan de formation interne ; plan de carrière ; plan de développement des services nécessitant une formation, ou, dans certains cas, une reconversion.

Nous avons, dans un premier temps, fait une analyse de l'existant. A ce point d'étude, plusieurs facteurs sont entrés en jeu :

- *Pour le directeur* (qui a une politique à long terme de son établissement, cette politique apparaissant dans le cadre du contrat d'établissement au niveau des demandes de crédits de formation continue) : l'apparition de nouvelles technologies qui ont entraîné formation ou recyclage ; l'amélioration des services existants ;

- *Pour les plans de carrière du personnel* : la préparation aux divers concours et les projets professionnels. Il a été créé un poste de « chargé de la formation professionnelle » qui assure en même temps la

communication interne. Son rôle est de coordonner toutes les demandes de formation, de les susciter, d'en faire la synthèse. Une évaluation annuelle des stages est appliquée. Il s'agit d'un poste important, dont la place est stratégique. Plusieurs écueils sont à éviter : il est difficile de mesurer l'écart entre les compétences existantes et les compétences nécessaires ; différentes méthodes sont possibles ou souhaitables ; une réflexion a été menée sur la notion de changement que l'on souhaitait infléchir.

Il y a des changements qu'il a fallu savoir attendre, et d'autres qui ont été provoqués après analyse. La plus grande mobilité du personnel, les concours internes font de la formation au sein d'un établissement un investissement à long terme dans la perspective du monde des bibliothèques, et non uniquement par rapport à son propre établissement. Les nouvelles technologies ont induit une demande très forte de stages pour toutes les catégories de personnel confondues.

Il existe de nombreuses possibilités. Des stages sont proposés par l'INFB, l'URFIST de Paris, MEDIADIX, bientôt l'ENSSIB, le SAFA (Service académique de formation administrative). L'avantage de ces stages consiste en une ouverture, à travers les divers participants, sur d'autres bibliothèques. L'inconvénient est que, lorsqu'il s'agit d'un projet à court terme devant

toucher le maximum de personnes, ce projet risque de ne pas aboutir.

La BIUM, depuis plusieurs années, « panache » plusieurs sortes de stages. Aux stages cités précédemment, se sont ajoutés des stages sur site bien ciblés. Par exemple, la BIUM a adopté la micro-informatique (logiciel Paradox) pour tous ses services intérieurs. Des stages sur site ont été animés, par des informaticiens, pour former cinq personnes à ce nouveau logiciel, et connaître les évolutions ultérieures.

L'équipe de magasiniers de la BIUM Section centrale est une équipe importante et actuellement relativement jeune. L'encadrement (26 personnes) par des magasiniers en chef, de ce fait, n'existe plus. Il a été fait un stage sur site, par des intervenants extérieurs, sur les thèmes :

- comment travailler en équipe? Qu'est-ce qu'une équipe? Comment animer une équipe? Concertation de responsables d'équipe;
- les magasiniers issus des concours n'ayant pas de formation professionnelle, des « cours » de formation continue sont dispensés sur une année par des conservateurs, bibliothécaires, bibliothécaires adjoints.

Dans les stages demandés à l'extérieur, il faut être extrêmement vigilant sur le risque de sentiments de frustration qui peut se faire jour si le stage n'a pas

d'applications pratiques, de retour sur le terrain, par exemple en informatique.

Pour un directeur, la difficulté majeure consiste à induire une demande de stage dans le secteur que nous souhaitons voir se développer. Notre organigramme fonctionnel avec les « projets fédérateurs » aide beaucoup à ces formations.

En effet, autour d'un thème ponctuel, « exposition », « bulletinage », « statistique de prêt », plusieurs personnes, toutes catégories confondues, se retrouvent. Et c'est un excellent point d'ancrage à une formation ultérieure. Les stages sur site impliquent un suivi assez lourd dans l'année. Il est tout à fait nécessaire de faire le point, assez souvent, sur les retombées d'un stage de manière à ce que le personnel se sente impliqué dans la suite pratique à donner aux stages théoriques. Et il faut reconnaître que ce point non négligeable nécessite une gestion du temps permettant des réunions fréquentes.

Les projets professionnels de l'agent, son plan de carrière débouchent obligatoirement dans la bibliothèque sur des plans pluriannuels de formation.

Exemple : Quelles possibilités de concours pour les personnels catégories A, B et C, telle année? Combien de personnes peuvent être touchées par une formation? Combien de temps sera nécessaire, en vue de cette formation; ce temps sera-t-il pris sur la durée du travail? Quelle incidence sur les services publics

et internes? La tendance générale, dans l'administration et l'entreprise est de déboucher sur des entretiens annuels d'évaluation.

A la BIUM, nous avons simplement commencé, à l'issue de la notation du personnel, à programmer un entretien personnel. Cette méthode a été appliquée à la Section centrale dès juin 1993 et sera étendue à l'annexe des Saints-Pères en juin 1994. Cela nécessite une gestion du temps relativement serrée et étalée.

En 1993, plusieurs bibliothécaires adjointes ont été reçues bibliothécaires. Dans ce cas précis, tout au moins en ce qui concerne notre expérience, les projets étudiés par les bibliothécaires dans le cadre de l'INFB ont été un élément moteur et fédérateur. Des études, dont nous sentions bien la nécessité mais qui étaient différées, ont vu le jour. Chaque bibliothécaire a inclus, dans son projet, la participation active d'autres membres du personnel. Les projets choisis font partie intégrante de la politique documentaire et organisationnelle de la bibliothèque.

Dans toutes ces expériences, il y a eu certes des échecs, des moments de découragement, mais aussi beaucoup de moments d'enrichissement et certaines réussites. Souvenons-nous qu'être un formateur au quotidien est toujours le meilleur moteur.

