

# **Le management des ressources humaines en bibliothèque universitaire**

*enquête auprès de quatre  
Services Communs de Documentation*

**Capelle Jean-Marc  
Fleury Christine  
Henriet Ottilia  
Madjarev Claudie**

Sous la direction de Mr Salah Dahloui  
Maître de conférence

# Sommaire

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>1<sup>ÈRE</sup> PARTIE - LE CADRE DE L'ETUDE .....</b>	<b>7</b>
1. LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE .....	7
1.1. <i>Le management dans la fonction publique</i> .....	7
1.1.1 Les « pères fondateurs ».....	7
1.1.2 Des choix politiques transformateurs .....	8
1.2. <i>Les Bibliothèques Universitaires : le secteur public français pour trame de fond</i> .....	9
1.2.1 Quelques distinctions terminologiques .....	9
1.2.2 Place et impact des statuts.....	9
1.3. <i>Bibliothèques et Universités : des relations mouvantes</i> .....	10
1.3.1 Bref historique .....	10
1.3.2 Vers une intégration dans le champ de l'autonomie universitaire ...	11
1.3.3 Une double tutelle ? .....	12
1.4. <i>Les domaines d'action du management : les grands axes du changement en Bibliothèque Universitaire</i> .....	12
2. LA CIBLE DE L'ÉTUDE .....	14
2.1. <i>Critères de choix</i> .....	14
2.2. <i>Tableau descriptif des quatre établissements</i> .....	14
2.3. <i>Spécificités des SCD étudiés</i> .....	16
2.3.1 Le SCD 1 .....	16
2.3.2 Le SCD 2 .....	16
2.3.3 Le SCD 3 .....	16
2.3.4 Le SCD 4 .....	16
3. LES MATÉRIAUX DE L'ÉTUDE .....	16
3.1. <i>Le recueil des documents</i> .....	16
3.1.1 Méthodologie.....	16
3.1.2 Typologie des documents .....	17
3.1.2.1 Outils traditionnels de gestion du personnel.....	17

3.1.2.2	Organisation du travail .....	17
3.1.2.3	Organisation de la formation continue .....	17
3.1.2.4	Dispositif d'évaluation .....	17
3.1.2.5	Autres documents associés au management .....	17
3.2.	<i>La préparation des entretiens</i> .....	18
3.2.1	Définir un protocole d'entretien.....	18
3.2.2	Fil conducteur des entretiens.....	18
<b>2<sup>ÈME</sup></b>	<b>PARTIE – LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>19</b>
1.	QUELS OUTILS POUR MANAGER ? .....	19
1.1.	<i>Critères de classification</i> .....	19
1.2.	<i>Données recueillies</i> .....	20
2.	QUELLE UTILISATION DE CES OUTILS POUR LE MANAGER ? .....	21
2.1.	<i>Connaître "les ressources humaines" de son établissement</i> .....	21
2.2.	<i>Structurer, organiser, coordonner et animer</i> .....	22
2.2.1	Structurer : les organigrammes.....	22
2.2.2	Organiser le travail des hommes et des équipes .....	24
2.2.3	Motiver et adapter : philosophies de la formation continue .....	26
3.	QUEL DISCOURS SUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES? .....	27
3.1.	<i>A propos d'organisation : vers un décloisonnement ?</i> .....	28
3.1.1	Le SCD 1 .....	29
3.1.2	Le SCD 2 .....	29
3.1.3	Le SCD 3 .....	30
3.1.4	Le SCD4 .....	30
3.2.	<i>A propos de formation continue : vers un management par les compétences ?</i> .....	31
3.2.1	Le SCD 1 .....	32
3.2.2	Le SCD 2 .....	33
3.2.3	Le SCD 3 .....	34
3.2.4	Le SCD 4 .....	35
3.3.	<i>A propos de communication interne : vers plus d'adhésion ?</i> .....	36
3.3.1	Le SCD 1 .....	37
3.3.2	Le SCD 2 .....	37

3.3.3 Le SCD 3 .....	38
3.3.4 Le SCD 4 .....	39
3.4. <i>A propos d'évaluation : vers plus d'efficacité ?</i> .....	40
3.4.1 Le SCD 1 .....	42
3.4.2 Le SCD 2 .....	44
3.4.3 Le SCD 3 .....	45
3.4.4 Le SCD 4 .....	47
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>52</b>
1. MONOGRAPHIES.....	52
1.1. <i>Le management dans le service public</i> .....	52
1.2. <i>Le management dans les bibliothèques</i> .....	52
1.3. <i>Le management dans les bibliothèques universitaires</i> .....	53
2. ARTICLES DE PÉRIODIQUES :.....	54

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

# Introduction

Contrairement aux croyances communes, le terme « management » n'est pas un vocable anglo-saxon, mais un terme issu du vieux français, d'origine latine (de *manus*, la main), proche du verbe italien *maneggiare* (manier, conduire), officialisé par l'Académie Française en 1973. Par abus de langage, le terme management est souvent employé pour « commandement, encadrement, gestion » et implique ce malentendu qui le lie à la notion de profit et en fait un terme fortement connoté. Le management aurait plutôt pour termes associés « stratégie, organisation, pilotage ». Dans un contexte budgétaire restrictif, le monde des bibliothèques universitaires, comme le secteur public dans son ensemble, traverse un redéploiement de ses missions qui se fonde sur le concept récent, au sein du secteur public, de qualité des services aux usagers. Il doit également accompagner l'extraordinaire explosion des ressources documentaires, s'inscrire au sein de la « Société de l'Information », sans pour cela négliger les missions traditionnelles des bibliothèques. Dans ce contexte mouvant, une capacité d'adaptation est nécessaire. Organiser au mieux les prestations d'un Service Commun de Documentation implique une réflexion sur la manière d'utiliser de manière optimale les ressources humaines. En effet, une gestion dynamique du personnel interroge la place de chacun, les éventuels regroupements de fonction, étapes distinctes ne signifiant pas agents distincts, et les éventuelles missions transversales. L'objectif pour le manager : trouver la meilleure place à un agent - pour lui comme pour l'ensemble de la collectivité de travail - dans un service donné.

Cette enquête, réalisée auprès de quatre établissements, a pour objectif principal d'examiner quelles réalités recouvrent les théories relatives au management dans

les bibliothèques universitaires. Quelles procédures sont (ou pas) implantées ? Quels discours suscite le thème du « management des ressources humaines » ?

Il s'agira de comprendre en tenant compte des contraintes (traditions, résistances, manques de moyens) et des modifications culturelles, organisationnelles et structurelles y afférant, ce qui distingue, aujourd'hui, la gestion administrative des carrières, telle que pratiquée dans les Bibliothèques Universitaires depuis leur création, et le management des ressources humaines.

Cet état des lieux, réalisé au travers du prisme des quatre établissements étudiés, justifie l'organisation binaire de ce dossier : cadre et enseignements de l'étude en constitueront les deux parties.

La première d'entre elles tente d'inscrire la Bibliothèque Universitaire dans son contexte, de faire un point de situation au travers d'une perspective plus globale sur les transformations de la fonction publique et de revisiter de façon très ciblée son histoire. Dans ce cadre, les quatre établissements étudiés constituent des exemples et non des modèles représentatifs. Après un bref descriptif de ces Services Communs de Documentation, les choix méthodologiques qui ont présidé à cette recherche seront définis.

La seconde de ces parties contient le traitement des matériaux recueillis (documents du management et entretiens) et donne lieu à une analyse destinée à faire ressortir les spécificités de chacun des SCD, le fil conducteur demeurant celui de la transition, au sein des établissements, entre l'ancienne gestion administrative du personnel et un management rénové des ressources humaines.

# 1<sup>ère</sup> partie - LE CADRE DE L'ETUDE

## 1. Le contexte de l'étude

### 1.1. Le management dans la fonction publique

#### 1.1.1 Les « pères fondateurs »

Taylor, Gantt, Gilbreth : si les initiateurs de cette discipline appartiennent au modèle capitaliste anglo-saxon de la fin du XIX, on attribue la première définition du management au Français Henri Fayol<sup>1</sup> qui proposa, en 1916, une structuration de la fonction de direction en cinq composantes : planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler.

Pour le secteur public, c'est le sociologue et historien allemand Max Weber<sup>2</sup> qui, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup>, dégage les grandes lignes du modèle bureaucratique, illustration des traits du rationalisme occidental moderne : division du travail fixée et officialisée, hiérarchie clairement définie, système de règles stables et explicites, séparation stricte entre les droits et moyens personnels et les droits et moyens officiels, sélection et carrière du personnel sur le critère des qualifications techniques. A partir de ses travaux, les entités publiques, jusque là considérées comme des instruments d'exécution de l'autorité légitime de l'Etat, seront davantage perçues comme des unités organisationnelles. « *C'est Max Weber qui introduit en quelque sorte le ver organisationnel dans le fruit institutionnel* »<sup>3</sup>

Dès les années 60, par la mise en évidence de ses limites, on assiste à la remise en cause du caractère idéal du modèle bureaucratique. Les analyses du sociologue français Michel Crozier<sup>4</sup> profilent l'image d'une « société bloquée », du fait de

---

<sup>1</sup> Fayoll, Henry, *Administration industrielle et générale*, réédité par Dunod en 1979

<sup>2</sup> Weber, Max, *Le Savant et le Politique*, Plon, 1963 / Economie et Société, Plon, 1971

<sup>3</sup> Nioche, JP, « *Science administrative, management public et analyse des politiques publiques* », Revue française d'Administration Publique, n° 24, oct./dec.1982

<sup>4</sup> Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, 1963

l'immobilisme et des dysfonctionnements de son administration. Dans un contexte socio-politique nouveau (phénomène concurrentiel, montée du courant d'économie libérale porté notamment par Valéry Giscard d'Estaing), ses observations mettent en exergue la dimension humaine du fonctionnement organisationnel.

#### 1.1.2 Des choix politiques transformateurs

En France, les années 70 et 80 sont marquées par des transformations structurelles plus ou moins réussies du secteur public. La mise en œuvre, à la fin des années 60, de la RCB (rationalisation des choix budgétaires) et de la DPO (direction participative par objectifs) peut être considérée comme les premières tentatives institutionnalisées d'introduire à grande échelle et de manière durable des méthodes à logique stratégique et partiellement managériale. Les années 80 seront caractérisées par une lutte entre promoteurs et détracteurs de « l'administration-entreprise ».

Le 23 février 1989, Michel Rocard, alors Premier Ministre, lance une circulaire sur le « *renouveau du service public* »<sup>5</sup>. Son message et ses orientations s'articulent autour de trois grands points : le devoir d'évaluation des politiques publiques, une politique de développement des responsabilités, une gestion plus dynamique des personnels. Grande nouveauté : il ne s'agit pas de « solutions » proposées, mais bien d'un processus, d'une dynamique de changement insufflée dans le secteur public, notamment pour les questions d'organisation du travail, de concertation interne, de gestion des ressources humaines et de mise en place d'outils d'évaluation. Pour sa part, la circulaire Juppé du 26 juillet 1995 insistera sur le devoir de « *mieux prendre en compte les besoins et attentes des citoyens* »<sup>6</sup>.

Qu'il s'agisse de changements structurels (lois Deferre sur la décentralisation de 1982) ou culturels, le service public français est entré dans une ère de restructuration, tant dans ses principes, son fonctionnement et son organisation que dans les méthodes qui la régissent.

---

<sup>5</sup> JO de la République Française du 24 février 1989

<sup>6</sup> JO de la République Française, 28 juillet 1995



## **1.2. Les Bibliothèques Universitaires : le secteur public français pour trame de fond**

### 1.2.1 Quelques distinctions terminologiques

La notion de « *secteur public* » renvoie à une dimension structurelle (pouvoir de décision dominant de l'Etat sur les objectifs de l'organisation, possession par l'Etat des moyens de cette organisation). Celle de « *service public* » renvoie à une dimension politico-culturelle (ensemble de prestations assorties de garanties pour l'usager citoyen, dans un cadre de développement de la solidarité nationale). Cette seconde dimension comporte un système de valeurs énoncé sous trois grands principes : continuité, égalité (tous les usagers sont placés dans une position égale sans discrimination ni avantage), mutabilité (les prestations fournies au public doivent être adaptées aux besoins, ce qui suppose qu'elles évoluent quand ces besoins changent). Enfin, la notion de « *fonction publique* » renvoie à une dimension juridique, concernant notamment les personnels qui la composent (champ des statuts - loi du 11 janvier 1984).

De fait, les Bibliothèques Universitaires relèvent à la fois du secteur public, du service public et de la fonction publique. Le gestionnaire des ressources humaines devra tenir compte des particularités de chacun de ces plans - structurel, juridique, politique et culturel - facteur de complexité dans le management du personnel de ce type d'établissement.

### 1.2.2 Place et impact des statuts

La notion de statut constitue un cadre de référence permanent. Le statut général de la fonction publique est un texte de loi accompagné d'un certain nombre de décrets d'application. L'organisation statutaire et administrative de la fonction publique est fondée sur un principe de permanence et de stabilité peu favorable à un fonctionnement réactif. Ainsi, de nombreux blocages, notamment en termes de délégation, d'évaluation, de définition d'objectifs, de décloisonnement dans l'organisation du travail, rendent difficiles la modernisation de la gestion des ressources humaines dans le secteur public.

Dans les Bibliothèques Universitaires, le rapport statut-fonction-métier constitue sans doute la pierre d'achoppement du management. Traditionnellement, les

personnels de catégorie A appartiennent au personnel scientifique des bibliothèques, les catégories B, au personnel technique et les catégories C au personnel d'exécution. Or, les mutations professionnelles des dernières décennies, notamment l'explosion de l'offre numérique, les nouvelles données concernant l'encadrement, les missions transversales ou le développement de services annexes aux missions traditionnelles, ont renversé cet ordre établi. Désormais, *"il n'y a pas toujours concordance entre le grade d'un salarié, la description de ses fonctions dans les textes statutaires et sa compétence réelle à assumer ses responsabilités"*<sup>7</sup>. De plus, dans les SCD, la logique dominante pour la gestion des agents reste de nature administrative et touche principalement aux questions de classification des emplois (corps, grades, échelons), de rémunération (grilles indiciaires, primes...), de négociations avec les instances représentatives (commissions paritaires), de promotion, d'avancement et de mobilité, la garantie de l'emploi constituant une donnée incontournable de la fonction publique.

Ainsi, pour mettre en œuvre un véritable management des ressources humaines, il s'agira de composer avec les spécificités de la fonction publique, l'architecture statutaire, extrêmement hiérarchisée, se révélant parfois plus une contrainte plus qu'une aide.

### **1.3. Bibliothèques et Universités : des relations mouvantes**

#### 1.3.1 Bref historique

Le modèle traditionnel de la Bibliothèque Universitaire fut mis en œuvre durant la Troisième République, par une politique volontariste qui s'inscrit dans l'histoire des Universités. En 1896, au cadre facultaire de relativement faible expansion, tel qu'il était organisé depuis l'époque révolutionnaire, se substitue la structure de coordination et de regroupement des facultés que sera l'Université jusqu'en 1968. Sa caractéristique majeure : l'autonomie.

Parallèlement, l'administration centrale définit et modèle selon quelques principes forts la constitution des Bibliothèques Universitaires, le principe d'exclusion du champ de l'autonomie universitaire constituant sans doute la clef de voûte du clivage structurel latent jusqu'à présent.

---

<sup>7</sup> Lahary, Dominique, *"Sous le statut, l'idéologie : les textes statutaires et leurs usages"*, BBF, p.45, n°1 -2000

Comme cadre d'organisation, le principe d'unité de la bibliothèque sera imposé : unité d'implantation rassemblant en un même lieu les collections existantes dans les diverses facultés et sous-tendant la volonté d'un décloisonnement des diverses disciplines. Le principe d'actualisation des collections, défini comme la règle absolue de toute politique documentaire, engendrera l'institution d'un droit de bibliothèque dû par les étudiants. Enfin, et ce principe préside à la constitution même du corps des « métiers de bibliothèque », il conviendra de doter ces établissements de professionnels. C'est suite à une circulaire de Jules Ferry de 1878, précisant que « *la direction [d'un tel établissement] confiée à un secrétaire ou un commis d'académie n'offrirait pas les garanties que nous sommes en droit d'exiger* » que sera créé, l'année suivante, le premier diplôme technique de bibliothécaire.

### 1.3.2 Vers une intégration dans le champ de l'autonomie universitaire

Malgré l'extension de l'autonomie de l'Université issue de la loi d'orientation du 1<sup>er</sup> novembre 1968, la gestion des Bibliothèques continue à être directement exercée par les services centraux du Ministère. Ce n'est qu'en 1985<sup>8</sup> que l'Université se verra transférer une part très importante de cette gestion. Désormais, « *les instances de l'Université fixent les statuts de la bibliothèque, rebaptisée Service Commun de Documentation, votent son budget, ont autorité sur son personnel et contrôlent son activité* »<sup>9</sup> Le cadre du SCD fédère les structures existantes et rassemble l'offre documentaire de toutes les bibliothèques et centres de documentation qui seront, soit intégrés, soit associés au SCD ; il ouvre la voie d'une politique documentaire concertée. Est également créé un Conseil de la Documentation, organe consultatif composé de membres de la communauté universitaire et présidé par le Président de l'Université.

Mais c'est sans doute le rapport Miquel<sup>10</sup> qui, faisant état en 1989 de la situation catastrophique des Bibliothèques Universitaires (en termes de locaux et de personnels comme de collections) donnera l'impulsion d'une plus grande rationalisation des moyens humains et d'une politique budgétaire conséquente.

---

<sup>8</sup> décret du 4 juillet 1985 ...

<sup>9</sup> Henri Comte, « *Bibliothèques d'universités : les défis d'une mutation* », in *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, op.cit.

<sup>10</sup> André Miquel, *Les Bibliothèques Universitaires : rapport au Ministre*, Documentation française, 1989

La même année, l'instauration de la contractualisation quadriennale, engagement réciproque entre l'Etat et l'Université, contribue à encourager ce processus de rationalisation. Désormais, chaque université négocie individuellement, pour une durée de quatre ans, l'ensemble des moyens nécessaires à son développement. Bien que bénéficiant de moyens fléchés provenant des crédits alloués par la Sous-Direction des Bibliothèques (dotation sur critères et dotation contractuelle), le volet documentaire est naturellement inclus dans ce contrat. Les politiques documentaires des Universités peuvent ainsi être reliées aux politiques pédagogiques et scientifiques. S'il s'agit d'un véritable desserrement du pilotage centralisé, le plan quadriennal, en outre, inscrit fortement les SCD au sein de la politique globale de l'Université.

### 1.3.3 Une double tutelle ?

Bien que fort imbriquées dans le champ institutionnel et fonctionnel de l'Université, les Bibliothèques Universitaires sont, pour l'heure, soumises à la tutelle du Ministère de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche, par la Sous-Direction des Bibliothèques pour ce qui concerne les dotations et les orientations et par la Direction des Personnels Administratifs Technique et d'Encadrement (DEPATE) pour la gestion des personnels.

Par ailleurs, les directeurs de SCD, nommés par le Ministre après avis du Président d'Université, se trouvent, d'un point de vue fonctionnel, placés sous l'autorité du second, comme d'ailleurs l'ensemble des personnels de l'établissement. L'intérêt que le Président accordera à la documentation, sa volonté de mobilisation sur des projets documentaires, conditionneront en partie la réussite des missions imparties au directeur du SCD.

## **1.4. Les domaines d'action du management : les grands axes du changement en Bibliothèque Universitaire**

Originellement centralisées, les Bibliothèques Universitaires ont derrière elles une longue tradition qui s'appuie sur le modèle bureaucratique défini par Weber<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> op.cit.

Ce modèle se caractérise par une planification rigide, une forte prégnance de la hiérarchie (commandement vertical et centralisé), une division marquée des tâches (à l'origine de la définition des catégories, statuts et métiers) et le principe d'un contrôle a priori des actes et décisions de conduite (facteur de déresponsabilisation). L'approche managériale, de son côté, d'essence stratégique et participative, considère le personnel comme une ressource et le système organisationnel comme un cadre fait de marges de manœuvre.

Concrètement, en lieu et place d'une planification rigide, déterminée par des *habitus* et cadres institutionnels généraux, il s'agira de définir, de déterminer des **objectifs** clairement énoncés, de fixer des priorités en fonction du contexte de la structure. L'allocation de moyens adéquats en fonction de ces objectifs constituera un facteur de cohérence et de rationalisation des budgets.

Par ailleurs, les changements importants issus des modifications de l'offre documentaire (surenchère des ressources électroniques), de la mutualisation des ressources dans le cadre du SUDOC, et des propositions de service (notamment en termes de formation aux usagers) ne permettent plus, comme auparavant, une organisation parcellaire des tâches, liée au circuit traditionnel du document. Il s'agira désormais de **coordonner**, de définir et répartir les missions (rôles individuels et travaux d'équipe), d'organiser certains services de façon transversale. En place d'un rôle de commandement avec des directives descendantes, le cadre, à tous les niveaux de la hiérarchie, sera investi d'une mission d'**animation** des hommes et des équipes privilégiant l'esprit participatif. Ce repositionnement de la fonction d'encadrement accompagne la reconversion du personnel et l'évolution de ses compétences.

Enfin, cette nouvelle organisation implique en amont de déterminer des critères d'évaluation a posteriori en lieu et place d'un contrôle a priori. Pour être opérationnel, cette nouvelle philosophie de l'**évaluation** réclame le développement d'outils de pilotage. La mesure des performances des agents reposant sur des définitions explicites d'objectifs pourra avoir lieu lors d'entretiens d'évaluation annuels, temps de réajustements, de bilans constructifs et de nouvelles orientations des missions. Cette pratique des entretiens d'évaluation, promue par le Ministère, doit être systématisée très prochainement, comme en témoigneront les directeurs

rencontrés dans les établissements. Ce processus d'évaluation viendra enrichir, sinon remplacer, la traditionnelle "notation annuelle", technique administrative trop mécanique pour être signifiante en termes de ressources humaines.

## 2. La cible de l'étude

### 2.1. Critères de choix

Le choix des quatre établissements étudiés se fonde en premier lieu sur le souci de diversifier le *panel*. Il ne s'agit cependant pas d'élaborer un système représentatif, mais d'effectuer un descriptif du management des ressources humaines tel qu'il est pratiqué dans ces quatre SCD. Compte-tenu du côté atypique des académies parisiennes, c'est en province que cette sélection s'est opérée. Le cadre géographique déterminé, le second critère discriminant a été celui des disciplines de l'Université desservie : Sciences et Médecine (SCD 1), groupement d'écoles d'ingénieurs (SCD 2), organisation en section (SCD 3), pluridisciplinarité mais sans section (SCD 4). Le troisième critère retenu a été celui de la taille de l'équipement (superficie, nombre d'agents, nombre d'établissements associés ou intégrés). Enfin, la disponibilité et l'ouverture au dialogue des directeurs, sans lesquels l'étude eût été impossible à conduire, a grandement guidé le choix des quatre établissements

### 2.2. Tableau descriptif des quatre établissements

	SCD 1	SCD 2	SCD 3	SCD 4
nombre d'agents	65 postes budgétaires dont 7 CES 1 IGE 5 SASU 1 ASU	22,4 ETP dont 27% corps des bibliothèques – 2cat.A, 3cat.B, 1cat.C (6ETP) 28% corps ITARF (6,4ETP) 9%CNRS (2ETP) 36% contractuels, emplois-jeunes, CES (8ETP)	46 postes budgétaires dont 38 corps des bibliothèques (12 cat. A , 11 cat. B 15 cat. C ) 8 ASU/ITARF 1 emploi jeune 13 CES 3 mis-à - disposition	32 postes budgétaires dont 3,8 cat.A 9,8 cat.B 17,2 cat. C 1 emploi-jeune 3 SASU 2 contractuels 1 CES

<b>surfaces</b>	14 000 m <sup>2</sup> sur 3 sites	1627 m <sup>2</sup> sur 6 sites	12245 m <sup>2</sup> sur 4 sites	6200 m <sup>2</sup> sur 3 niveaux
<b>documents</b>	612 349	44 000	194 880	60 000
<b>abonnements</b>	1410 titres de revues papier 2500 abonnements électroniques	587 titres papier 3150 abonnements électroniques	1300 titres de revues 3103 abonnements électroniques	800 titres de revues 4800 abonnements électroniques
<b>Nb d'étudiants</b>	27000	3014	13800	6 400
<b>Nb d'enseignants chercheurs</b>	2600	350	765	465
<b>Champs disciplinaires</b>	2 sections : Sciences et Santé	4 écoles d'ingénieurs	4 sections : Droit /Sciences économiques/ Lettres et Sciences Humaines / Santé	Pluridisciplinaire Sciences, Droit, Lettres, sciences humaines, arts / IUT / Sup de Co/ Ecole d'ingénieurs
<b>Cadres intermédiaires</b>	2 responsables de BU, 5 responsa- bles de missions transversales	5 responsables de bibliothèques / centre de docu- mentation	4 conservateurs chef de section, 1 responsable d'antenne	1 adjoint à la direction
<b>Bibliothèques intégrées</b>	2	3	4 (les 4 sections de la BU)	Non
<b>Bibliothèques associées</b>	36	2	5	Non
<b>Personnes interrogées</b>	Directeur 1 responsable de BU 1 Correspondant formation 1 chef magasinier	Directeur 2 responsables de bibliothèque	Directeur 2 chefs de section 1 Correspondant formation 1 chef magasinier	Directeur 1 adjointe du directeur

### **2.3. Spécificités des SCD étudiés**

#### 2.3.1 Le SCD 1

- une organisation bipolaire (Sciences et Médecine)
- le plus important des SCD étudiés en termes d'effectifs, de locaux, de ressources documentaires, d'usagers (étudiants et enseignants-chercheurs)
- des fonctions transversales structurantes
- deux bibliothèques intégrées, de nombreuses bibliothèques associées

#### 2.3.2 Le SCD 2

- un SCD récemment constitué (1998)
- des traditions d'autonomie des écoles (et de leurs bibliothèques) fortes
- une multiplicité de statuts, avec une représentation faible des personnels spécifiques de bibliothèques

#### 2.3.3 Le SCD 3

- une Université régionale pluridisciplinaire
- une architecture par sections documentaires
- une répartition sur plusieurs sites

#### 2.3.4 Le SCD 4

- une Université et un SCD de création récente
- une intégration dans l'université réalisée dès l'origine
- un développement très rapide en termes d'effectifs, de locaux et de collections
- un site unique

## **3. Les matériaux de l'étude**

### **3.1. Le recueil des documents**

#### 3.1.1 Méthodologie

Il s'agit de définir, par ce recueil de données, les modalités selon lesquelles les ressources humaines sont gérées dans les établissements étudiés, de recenser les outils de management existants et opérationnels. A partir d'un *brain storming* de



l'équipe de recherche, quelques questions de base ont guidé l'investigation. Quel organigramme reflète la structuration des Services Communs de Documentation étudiés ? Quels sont les outils, conçus comme auxiliaires, de la gestion du personnel ? Quels sont les choix formels en matière de communication interne ? Existe-t-il un plan de formation ? Quelles procédures d'évaluation sont prévues pour les personnels ? En fonction de quelle description des postes, de quels objectifs énoncés ? Autant de questions qui ont guidé la conception de la liste de documents demandée lors des prises de contact avec les établissements.

### 3.1.2 Typologie des documents demandés

#### *3.1.2.1 Outils traditionnels de gestion du personnel*

- tableaux d'effectifs
- tableau de répartition par statuts et par fonctions
- pyramide des âges ...

#### *3.1.2.2 Organisation du travail*

- organigramme (fonctionnel, structurel, des services)
- fiches de postes individuelles, lettres de mission
- profils de postes
- fiches d'objectifs

#### *3.1.2.3 Organisation de la formation continue*

- plan de formation
- fiche de postes du correspondant formation continue
- analyse des bénéficiaires de la formation continue

#### *3.1.2.4 Dispositif d'évaluation*

- entretien annuel d'évaluation
- notation annuelle
- tableaux de bord
- indicateurs, ratios interne pour aide à la gestion, à la décision

#### *3.1.2.5 Autres documents associés au management*

- outils de communication interne
- notes de service
- plannings

### **3.2. La préparation des entretiens**

#### 3.2.1 Définir un protocole d'entretien

L'équipe de recherche a élaboré des questions ouvertes destinées à comprendre la philosophie générale et les modalités pratiques du management des ressources humaines dans l'établissement, à différents échelons de la hiérarchie (directeurs, cadres intermédiaires, responsables d'unités ou de service). Le type d'entretien convenant pour cette exploration est l'entretien semi-directif, d'une durée prévue d'une heure trente environ.

#### 3.2.2 Fil conducteur des entretiens<sup>12</sup>

De façon à pouvoir croiser les informations, et même si, dans les faits, la conduite d'un entretien semi-directif laisse la place au « dit » de la personne interrogée, des grilles d'entretien ont été préparées en fonction de critères préalablement déterminés. En préambule, l'interlocuteur est interrogé sur ses représentations de la question du management, avant de tenter de comprendre quels actes concrets sont posés sur cette représentation théorique.

Afin de disposer d'éléments comparatifs sur la structuration des ressources humaines de l'équipement, sur l'organisation du travail, sur l'évaluation, la communication et la formation, les différents échelons de responsabilité de chaque SCD ont été interrogés sur ces mêmes thèmes, du moins dans la mesure du possible et sous réserve, au cas par cas, de la pertinence de ces questions.

L'objectif était de rassembler un matériau oral qui, en parallèle aux documents recueillis, puisse faire ressortir la part d'opérationnel et de pragmatique, d'une part, celle des croyances et des intentions, d'autre part. L'intention de l'équipe de recherche était également de décrypter, conformément à la problématique choisie, ce qui correspondait à une gestion administrative classique du personnel et ce qui relevait d'une pratique rénovée du management des ressources humaines.

---

<sup>12</sup> Les grilles d'entretiens ainsi que la retranscription de ceux-ci figurent en annexe.

## **2<sup>ème</sup> partie – Les enseignements de l'étude**

### **1. Quels outils pour manager ?**

Le management des ressources humaines d'un SCD peut s'évaluer en analysant certains des outils mis en œuvre par l'établissement pour s'acquitter de manière optimale de sa mission avec les moyens humains à sa disposition. Parmi les plus « éloquents » de ces outils, peuvent être retenus ceux qui concernent :

- l'organisation des moyens humains du SCD ;
- l'organisation et les modalités de la formation du personnel ;
- les modes de communication interne utilisés ;
- les moyens d'évaluation collectifs et individuels d'atteinte des objectifs découlant des missions confiées ou assumées.

#### **1.1. Critères de classification**

En règle générale, les documents réunis ont été préparés par le secrétariat du directeur, préalablement aux entretiens, en fonction de la formulation du sujet lors de la demande d'entretien, ainsi que de la liste-type accompagnant cette demande. D'autres documents ont été remis par le directeur ou le cadre intermédiaire interrogé lors de l'entretien, leur pertinence dans le cadre de cette étude apparaissant au cours de l'échange. Ces documents, de nature plus ou moins officielle, ont été délivrés volontiers, sous réserve d'anonymat. Eu égard à l'aspect confidentiel de certains d'entre eux, l'exhaustivité n'était pas recherchée. L'analyse de ces documents révèle, après classement, certaines bases communes et spécificités qu'il s'agissait, pour les rendre comparables, de classer selon des critères définis. Le tableau ci-dessous est conçu autour d'un découpage de quatre des grandes fonctions traditionnelles de la gestion des ressources humaines : l'analyse des effectifs, l'organisation de la structure, du travail et de la formation, l'évaluation des résultats.

**1.2. Données recueillies**

	<b>SCD 1</b>	<b>SCD 2</b>	<b>SCD 3</b>	<b>SCD 4</b>
<b>Analyse des effectifs</b>	/	Tableau d'affectation	Effectif Mouvements prévus pour la rentrée Etat du personnel Tableau d'avancement du personnel	/
<b>Organisation du travail des hommes et des équipes</b>	Organigramme Fiches de postes (profils) Analyse des besoins en personnels par fonction et catégorie	Organigramme Demande de création de poste	Organigramme prévisionnel Organigramme idéal (document de travail) Fiches de poste Demande de création de postes	Organigramme Fiches de poste Lettre de mission
<b>Organisation de la formation continue</b>	Plan de formation Analyse des demandes Analyse des besoins	/	Tableau récapitulatif des formations email	Plan de formation
<b>Dispositif d'évaluation</b>	/	/	/	/
<b>Autres documents (non traités)</b>	Notes de services Organigrammes des écoles Prévisions de congés Plannings (général, hebdomadaire...)	Budgets (dépenses personnels, dépenses SCD) Statuts du service commun	Journal interne Plannings (hebdomadaire, quotidien.)	/

Cet aperçu reflète une prédominance des outils consacrés à **la coordination et à l'animation** des équipes et des hommes. Organigrammes, fiches de postes, profils de poste et lettres de mission sont présents dans les quatre SCD. Deux SCD disposent de plans de formation (SCD 1 et SCD 4). Dans les SCD 1 et 3, au sein desquels d'ailleurs des magasiniers en chef ont pu être interrogés, les plannings,

outils opérationnels de l'organisation du travail dont ils sont responsables, ont également été perçus comme éléments du management des équipes.

Par ailleurs, seul le SCD 1 est doté de documents définissant des objectifs à réaliser. Cette définition d'objectifs, liée aux fiches de postes, demeure cependant individuelle : aucun document précisant des objectifs collectifs (d'ensemble ou par service) n'a été fourni.

Enfin, les supports liés à l'évaluation et les documents du type tableaux de bord ou grilles d'entretien d'évaluation des personnels sont les grands absents de cet inventaire.

## **2. Quelle utilisation de ces outils pour le manager ?**

Pour que la dimension comparative reste possible, ne sont traités ci-dessous que les types de documents fournis par au moins deux des SCD étudiés. De ce fait, l'attention portera ici sur les documents associés à l'analyse des ressources humaines existantes (documents classiques de la gestion administrative des personnels). Il s'agira ensuite de déterminer comment sont réparties ces ressources, d'un point de vue structurel, organisationnel et opérationnel. Conçue en tant qu'outil stratégique, l'organisation de la formation continue des établissements sera également étudiée.

### **2.1. Connaître les ressources humaines de son établissement<sup>13</sup>**

Dans le secteur privé, cette démarche quantitative et qualitative d'inventaire des ressources humaines permet l'évaluation de ces dernières à un temps  $t$  afin d'envisager une gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Dans le secteur public, ce type de documents, utilisés traditionnellement par les responsables de la gestion du personnel, pour des fonctions classiques telles que le suivi administratif des carrières, autorisent en outre, dans une approche managériale des personnels, l'anticipation et la prospective. Leur présence -ou absence- au sein des SCD étudiés peut s'expliquer de plusieurs façons. On constate ainsi des variantes :

---

<sup>13</sup> Documents en annexe p.3 à 5

- **SCD 1** absence de documents mais intégration de ces données dans d'autres documents du type plan de formation
- **SCD 2** : prise en compte de ces données comme élément de négociation pour des demandes de création de postes
- **SCD 3** : tableaux d'effectifs présidant à l'élaboration des organigrammes
- **SCD 4** : absence de documents, la gestion du personnel étant effectuée par la Direction des Ressources Humaines de l'Université de rattachement

C'est principalement auprès du SCD 3 que les documents de cette nature ont été recueillis. Ces documents donnent un aperçu photographique de l'ensemble de la structure du personnel. Ils mettent en avant la notion de statut plus que celle de fonction et sont utilisés à des fins prospectives (transformation ou création de poste), dans une stratégie de motivation axée sur les carrières des agents (concours, promotions internes) ou dans une optique de prévision budgétaire.

Par ailleurs, leur examen met en évidence les contraintes liées à la nature administrative des bibliothèques : appartenance à plusieurs tutelles (DEPATE pour le corps des bibliothèques et Université pour le corps des ITARF), multiplicité des statuts et des fonctions. On note également certains déséquilibres souvent liés à des contraintes budgétaires: sous-encadrement manifeste (SCD 4), sur-effectif de contractuels (notamment d'emplois sous Contrat Emploi Solidarité) et sous-effectif de personnels spécifiques des bibliothèques (SCD 2).

Utilisés dans une perspective managériale, ces documents ont une utilité multiple, permettant par exemple de guider les demandes de création de postes ou leurs transformations (pyramide des âges)

## **2.2. Structurer, organiser, coordonner et animer**

### 2.2.1 Structurer : les organigrammes<sup>14</sup>

Une organisation désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. L'organigramme en constitue une représentation, « *l'illustration*

---

<sup>14</sup> Documents en annexe 7 à 12

*d'une vision de l'organisation* »<sup>15</sup>. L'analyse des organigrammes des quatre SCD montre une certaine diversité et des points communs.

Deux types d'organisation des moyens humains des bibliothèques prévalent dans le milieu universitaire : le modèle par segmentation fonctionnelle et le modèle thématique. Le modèle par **segmentation fonctionnelle** place sous l'autorité du directeur des services aux attributions clairement distinctes recouvrant les fonctions dévolues à la bibliothèque universitaire : service acquisitions, service catalogage, service inscriptions-prêt, service conservation-magasin, en constituent la structure schématique minimale. Le modèle **thématique**, quant à lui, divise la bibliothèque universitaire en sections spécialisées, correspondant aux grandes branches disciplinaires enseignées dans l'université considérée, institue des services transverses (politique documentaire, maintenance et développement de l'informatique et du SIGB, coordination catalogage, inscription-prêt,...) et place le directeur au centre de cette structure, qu'il anime et dont il coordonne les activités. Si l'on considère, comme le souligne Gilles Caron<sup>16</sup>, que l'organigramme-type des bibliothèques est fondé sur une vision essentiellement documentaire des services, dont l'ossature de base comprend les services au public et les services techniques, force est de constater que des déclinaisons diverses caractérisent chacun des quatre établissements. Ainsi :

- **organigrammes des SCD 1, 2 et 3** : ils ont en commun de desservir plusieurs lieux documentaires (logique géographique) sur leurs campus respectifs et/ou plusieurs sections documentaires (logique disciplinaire). L'organigramme en vigueur dans ces établissements est une variante du modèle-type, dans sa variante « à succursales » ou « modèle thématique »<sup>17</sup>. Le principe de ces organisations repose sur des équipes chargées d'un bloc de disciplines, chaque service étant responsable de la totalité des fonctions documentaires liées à cet ensemble disciplinaire. Ainsi apparaît une organisation centrée autour des responsables de pôles (SCD 1), responsables de bibliothèques rattachées (SCD 2), chefs de section (SCD 3).

---

<sup>15</sup> Gilles Caron, « *Organisation et organigramme au sein de la bibliothèque universitaire et de recherche* », in *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, (op.cit.)

<sup>16</sup> id.

<sup>17</sup> Müller Joëlle et Jean-Louis, « *Le management des personnels de bibliothèque* » (op.cit.)

- **organigrammes des SCD 2 et 3** : ils font apparaître une **prédominance des plans verticaux**, illustration des relations d'autorité au sein des hiérarchies. Si une même contrainte d'implantation géographique multiple conditionne ce découpage, on note néanmoins une architecture qui s'appuie sur les statuts des personnels, dans une vision très verticale de l'organisation. Cette impression est renforcée par l'organigramme « bis » du SCD 3, qui décline chaque section en fonction du statut des personnels et non en fonction de leurs attributions.

- **organigrammes des SCD 1 et 4** : ils sont construits sur une logique de fonctions et de services. Variantes à « *composantes multiples* », ces organigrammes privilégient le **plan horizontal**, décliné autour des axes « politique documentaire », « service au lecteur » dans le SCD 1, « services internes », « service public » « politique documentaire » dans le SCD 4. Cependant, si l'organigramme du SCD 1 met en valeur une répartition des responsabilités au sein de chaque grand pôle, celui du SCD 4 privilégie un découpage « *par segmentation fonctionnelle* » s'appuyant sur la division du travail.

Dernier constat : au sein des quatre SCD, sont mentionnées des **missions ou fonctions transverses**. Seul le SCD 1, établissement gérant le plus grand nombre de documents, conçoit le catalogage comme mission transversale. En revanche, la gestion des systèmes d'information, la communication et la formation continue - clefs de voûte d'une politique managériale - sont des fonctions reconnues transverses dans les SCD 1, 2 et 4.

### 2.2.2 Organiser le travail des hommes et des équipes <sup>18</sup>

Tout groupe au travail se caractérise par une division des tâches, une distribution des rôles, un système hiérarchique, ces éléments s'imbriquant étroitement. La division du travail est liée à la nature même des tâches effectuées, comme par exemple le circuit du document, qui exige une succession d'étapes, de l'acquisition à la mise en rayon. Reflet de cette nécessité, la gestion des ressources humaines s'appuie de manière croissante sur des fiches de poste mettant en parallèle les

---

<sup>18</sup> Documents en annexe p.13 à 22



compétences requises, acquises, et à acquérir. L'élaboration de ces fiches nécessite réflexion et implication du personnel.

Dans les SCD 1, 3 et 4, les fiches de postes d'agents appartenant à des catégories différentes ont été fournies. Des nuances sont cependant à apporter. Ainsi :

- **dans le SCD 1** : ces fiches, développées autour d'objectifs explicites et réaffirmés lors d'entretiens individuels préalables, décrivent la ou les missions de l'agent et constituent dans ce cas des « *profils de poste* », déclinant les compétences requises pour la pleine adéquation entre un agent et un poste. Elles précisent son rattachement hiérarchique, sa place dans l'organigramme et sa participation éventuelle à des missions transversales.

- **dans les SCD 3 et 4** : les fiches de postes sont plus succinctes. Celles du SCD 3 se déclinent en zones de « responsabilité » de l'agent et « tâches partagées » avec d'autres ; celles du SCD 4 se répartissent entre ses « activités principales » et ses « autres activités ». Elles donnent lieu, le cas échéant, comme dans le SCD 4, à l'élaboration de lettres de mission<sup>19</sup>. Elles sont, dans le SCD 3, à la base des demandes de création de poste<sup>20</sup>.

En outre, pour permettre un entretien annuel d'évaluation constructif, il est important que les fiches de poste fassent apparaître les objectifs et niveaux de responsabilité de l'agent, ainsi que ses interlocuteurs hiérarchiques (n+1 et n-1). Des entretiens conduits avec les deux magasiniers en chef<sup>21</sup>, il ressort que certains implicites nuisent à la légitimité des agents de l'encadrement intermédiaire. Il convient donc de formuler expressément toutes les composantes du poste pour donner à l'agent un point d'appui dans l'exercice de ses responsabilités.

Enfin, charpente de tout organigramme fonctionnel, les fiches de postes sont un élément majeur de l'organisation du travail. A cet égard, le document remis par le SCD 3<sup>22</sup> illustre clairement ces passerelles entre les fiches de postes et l'organigramme. Reprenant les différentes missions dévolues à chacun des agents de la section, elles mettent en évidence les compétences requises, précision précieuse car elle peut également guider l'élaboration des plans de formation.

---

<sup>19</sup> Documents en annexe p.22

<sup>20</sup> Documents en annexe p.16

<sup>21</sup> Entretien en annexe p.44 et p.68

<sup>22</sup> Documents en annexe p.17 à 20

### 2.2.3 Motiver et adapter : philosophies de la formation continue <sup>23</sup>

« Construire le plan de formation de son équipe relève d'une méthodologie d'analyse des problèmes rencontrés, de repérage des besoins et de construction de solutions. Le plan de formation (...) ne peut en aucun cas se résumer à une liste de stages repérés sur les catalogues de formation »<sup>24</sup>. Qu'en est-il dans les quatre SCD étudiés ? On constate au préalable que, sur le plan des missions transversales, seuls les organigrammes des SCD 1 et 4 font apparaître un correspondant formation continue. Dans le SCD 1, cette fonction est regroupée avec celle de la communication sous la rubrique « *Evaluation et développement* ». Dans le SCD 4, elle est désignée par le terme « *Correspondant formation personnel BU* ». Ces deux intitulés reflètent en soi une certaine philosophie de la formation. Sur l'organigramme du SCD 2, figure un « *correspondant formation* », sans précision du type de formation dont il s'agit (aux usagers ou aux personnels ?). Au sein du SCD 3, cette fonction est assurée par l'un des chefs de section, bien que mention de cette mission n'apparaisse nulle part, ni dans l'organigramme, ni dans la description du poste de cet agent.

Les deux plans de formation recueillis proviennent des SCD 1 et 4. Ils font apparaître un croisement entre les projets d'établissement et leurs déclinaisons en termes de compétences requises (savoirs-faire et savoir-être, s'agissant des projets du SCD 4 liés à l'accueil des publics).

- **Plan de formation du SCD 1** : Dans les documents préparatoires à sa constitution, sont croisés les attentes du personnel et les besoins de l'établissement, des axes prioritaires étant établis en fonction de ces doubles critères. Un tableau d'évaluation (temps de travail/temps de formation) sert également de guide à son élaboration.

- **Plan de formation du SCD 4** : il est précédé d'une synthèse rédigée par le directeur. On note que, dans ce SCD, de nombreuses actions de formation sont assurées en interne dans un souci de mutualisation des compétences des différents agents.

---

<sup>23</sup> Documents en annexe p. 23 à 42

<sup>24</sup> Müller, Joëlle et Jean-Louis, *Le management du personnel en bibliothèques* (op.cit)

Dans le SCD 3, les documents remis correspondent à un récapitulatif des formations suivies et précisent également s'il s'agit de formations « *imposées ou requises pour la fonction* » ou de « *demandes personnelles* ». Elles se déclinent principalement autour d'apprentissages techniques et opératoires comme l'indexation Rameau ou le catalogage Unimarc.

### **3. Quel discours sur le management des ressources humaines?**

Les entretiens recueillis dans les quatre établissements auprès de quatorze personnes de fonctions et de statuts divers sont reproduits *in extenso* en annexe<sup>25</sup>. Matériau oral d'une très grande richesse, leur analyse pourrait s'appuyer sur plusieurs champs disciplinaires :

- le **champ de la psychologie**, notamment en ce qui concerne les rapports entre les représentations associées au management et le vécu des différents acteurs, les types de directivité induite par les discours, les interactions personnelles et organisationnelles à l'origine de conflits ;

- le **champ de la sociologie**, par les aspects organisationnels de tout groupement humain, par l'importance des contextes et environnements évoqués lors des entretiens ;

- le **champ des sciences administratives**, par les interactions qu'implique la gestion des ressources humaines dans les établissements étudiés, à la croisée entre les différentes tutelles et composantes qui en conditionnent le développement, le recrutement, le financement.

Dans le cadre de la présente étude, il n'est malheureusement pas possible d'élaborer une analyse systémique des discours recueillis. Ainsi, dans un souci de cohérence avec les deux chapitres précédents, a été choisi un angle d'étude s'appuyant sur le champ disciplinaire relativement récent de la **gestion**. Cette approche cible les principales composantes organisationnelles et opérationnelles évoquées au cours des entretiens. Ces composantes semblent émaner des transformations structurelles,

---

<sup>25</sup> Compte-rendus d'entretien en annexe p. 45 à 79

culturelles et économiques de la fonction publique en général et des bibliothèques universitaires en particulier.

Ainsi, il s'agit de déceler, au travers de quatre des grandes fonctions managériales que sont **l'organisation, la formation, la communication interne et l'évaluation**, ce qui relève encore d'une approche administrative de la gestion du personnel et ce qui découle d'une conception rénovée des ressources humaines.

### **3.1. A propos d'organisation : vers un décroisement ?**

J. et J.L. Müller<sup>26</sup> soulignent que le modèle d'organigramme par segmentation fonctionnelle favorise les rapports hiérarchiques verticaux, au détriment des relations transverses : les différents services oeuvrent de manière autonome, et en leur sein, les agents tendent à l'hyper-spécialisation. Les comptes rendus de leurs activités ou des problèmes d'exécution rencontrés remontent, via le chef de service, au seul directeur. Enfin, c'est à ce dernier qu'incombe *in fine* la résolution des problèmes apparus dans l'un ou l'autre des services, étant entendu que, du fait de la segmentation évoquée plus haut, un problème rencontré dans un seul des services gêne ou bloque la réalisation de la mission globale de la structure.

L'organisation thématique favorise, quant à elle, l'autonomie des agents des sections ou, à tout le moins, celle du chef de section. C'est à ce dernier qu'il appartient de gérer au mieux les moyens humains à sa disposition pour procéder aux acquisitions, au catalogage, à la conservation et au prêt des documents constituant le fond de sa section, ainsi qu'à l'accueil du public desservi, dans le cas d'implantations multiples. Une telle configuration est logiquement davantage génératrice d'initiatives productives. Le personnel de la section est en général polyvalent, sauf si les effectifs sont d'une richesse telle que chaque agent dispose de sa « doublure », cas improbable aujourd'hui. Il est donc plus autonome et responsable. Il est en outre plus mobile, étant susceptible, du fait même de sa polyvalence, de passer d'une section à l'autre sans difficulté d'adaptation. Le directeur, enfin, joue un rôle moteur, celui d'une force d'impulsion, n'ayant à gérer que les problèmes réellement transverses, les difficultés étant traitées en interne par les chefs de section. Il est aidé en cela par les services de coordination

---

<sup>26</sup> op.cit.

et de soutien travaillant au profit de l'ensemble de la structure, informatique, politique documentaire ou catalogage. Ces structures, à l'exception du service technique, peuvent être constituées de personnel prélevé sur les sections thématiques, pour une meilleure coordination et une meilleure implication. Le modèle thématique devrait donc, pour toutes ces raisons d'organisation, s'avérer plus efficace que celui reposant sur la segmentation fonctionnelle.

### 3.1.1 Le SCD 1

Selon le directeur du SCD 1, l'organigramme récemment mis en place correspond à son souci de *"décloisonnement des différentes bibliothèques intégrées"*. Cet organigramme consacre certes la segmentation disciplinaire de chacune des sections, qui préexistait à la mise en place du SCD. Cependant, le directeur a institué des services à vocation transverse (service du personnel, formation, communication, catalogage, formation des usagers et systèmes d'information) pour *"apporter une réponse centralisée à des besoins communs"*, afin de réaliser des économies d'échelle en termes de budget, mais aussi de personnel. L'organisation ainsi adoptée panache donc les deux modèles décrits supra, afin de conserver la souplesse de gestion du personnel et la marge d'initiative qu'offre la segmentation thématique des sections tout en profitant de l'expertise induite, pour les services transverses, par la spécialisation fonctionnelle.

Néanmoins, le directeur du SCD 1 regrette que ces services transverses demeurent encore grandement marqués, dans les mentalités du personnel, par l'organisation en bibliothèques universitaires autonomes qui prévalait encore récemment, responsable d'un manque de cohésion dans leur fonctionnement.

### 3.1.2 Le SCD 2

De manière notable, le directeur du SCD 2 néglige de s'exprimer sur l'organigramme de la structure qu'il dirige. Il l'évoque cependant « en filigrane » en insistant sur la très forte tradition d'autonomie des écoles d'ingénieurs rassemblées sous l'autorité du président de l'institut, sur la *"jeunesse"* du SCD (1998) et sur la disparité du personnel composant les bibliothèques des écoles (les agents relevant pour partie de l'école elle-même, pour partie du SCD) : le directeur

du SCD n'a guère de prise sur l'organisation globale des moyens humains qu'il "*cogère*", selon ses termes.

Cependant, face à la structure thématique des bibliothèques rattachées, le directeur du SCD dit tenter de développer des services transverses, à l'instar du directeur du SCD 1, mais avec un travail important de justification préalable, fondé sur la nécessité de réduire le coût budgétaire d'acquisition de la documentation électronique, ou sur le besoin de rationaliser l'emploi des contractuels recrutés par les bibliothèques rattachées. La volonté affichée est donc ici aussi de cumuler les atouts de la structure thématique, souple et autonome, avec le bon rapport coût-efficacité de services de soutien spécialisés transverses.

### 3.1.3 Le SCD 3

Le SCD 3 serait doté, selon son directeur, d'un "*organigramme vertical, solution de facilité pour un petit établissement pluridisciplinaire*". On retrouve donc là l'organisation en sections, traditionnelle dans les bibliothèques universitaires d'Universités régionales sans spécialisation particulière.

Parallèlement à cette structure verticale, le directeur n'a cependant pas manqué d'instituer des groupes de travail aux missions transverses, "*favorisant le fonctionnement en réseau, donc la cohésion du personnel : TIC, thèses et documentation électroniques, SUDOC, Centre régional des publications en série, formation*". La structure du SCD 3 est donc comparable, dans l'esprit, à celle des deux précédents (segmentation thématique et structures à vocation transverse), même si l'organigramme ne formalise pas officiellement l'existence de services communs internes, à l'exception d'un service administratif central.

### 3.1.4 Le SCD4

L'organigramme du SCD 4 a été récemment refondu et formalisé pour la première fois par son nouveau directeur, après consultation de son personnel. Celui-ci souhaitait en effet cette formalisation, chacun souhaitant se situer dans la structure et dans ses fonctions. L'organisation du SCD 4 diffère franchement des trois précédents, du fait de son agencement par segmentation fonctionnelle : cette dernière serait liée, selon le directeur, à l'histoire de l'établissement, c'est-à-dire à la jeunesse d'une structure au sein de laquelle « *un organigramme n'avait pas*

*semblé indispensable au début, le nombre d'agents étant réduit et ayant évolué progressivement. [...] avec peu de personnel au départ, l'habitude avait été prise de se référer directement à la direction en cas de problème.»* L'évolution de cet organigramme n'est d'ailleurs pas achevée, le directeur redoutant de figer les missions de son personnel, alors que l'organisation de l'établissement « *doit suivre l'évolution des services* » proposés aux usagers.

Les risques inhérents aux structures à segmentation fonctionnelle, évoqués supra, sont connus : rapports hiérarchiques verticaux générateurs d'un centralisme nuisible à l'implication des agents, cloisonnement inter-services menaçant la cohésion d'ensemble. C'est logiquement pour éviter cette double dérive que le directeur met l'accent sur ses efforts en matière de concertation (ex. : « *organisation [...] validée par le personnel* » ; « [...] *proposition d'installation d'une pointeuse n'a pas, pour l'instant, été acceptée par le personnel* »...) et de cohésion (ex. : « [...] *convivialité : repas de Noël, de fin d'année [...]. Je mets en avant « l'attention humaine », les joies et les problèmes de chacun sont partagés.* »

### **3.2. A propos de formation continue : vers un management par les compétences ?**

Christian Batal<sup>27</sup>, dans son ouvrage consacré à la gestion des ressources humaines dans le secteur public, expose que l'une des particularités de la fonction publique réside dans le fait que les flux d'entrée et de sortie du personnel y sont infiniment plus faibles que dans le secteur privé. Les statuts des fonctionnaires interdisent d'aller recruter massivement sur le marché du travail des compétences nouvelles lorsqu'en émerge la nécessité. Le secteur public doit donc gérer des stocks de main-d'œuvre, et non des flux : faute de pouvoir renouveler son personnel rapidement, il doit en renouveler les compétences.

L'offre de formation adressée aux fonctionnaires des Bibliothèques Universitaires prend globalement bien en compte cette nécessité depuis plusieurs décennies. En attestent la circulation des catalogues de formations des Centres de Formation aux Carrières des Bibliothèques (CFCB), de l'ENSSIB et de quelques autres

---

<sup>27</sup> **Batal, Christian** - La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois dans le secteur public - Paris : Ed. d'Organisation, 1998.

organismes à vocation similaire, ou le recensement régulier (annuel, en général) des volontaires pour des cursus de formation.

Toutefois, des entretiens conduits dans le cadre de la présente recherche, semble ici ou là se dégager une discordance entre les choix des agents volontaires pour suivre une formation déterminée et l'acquisition de compétences recherchée par l'établissement. L'agent aspirerait spontanément à privilégier les formations qui correspondent à ses centres d'intérêt personnels ou à ses aspirations à la promotion interne. Les responsables d'établissement tentent quant à eux d'inciter leur personnel à obtenir des qualifications directement utiles à l'établissement : la remarque de l'un d'entre eux, qui dit vouloir prendre en compte l'effort de formation de l'année pour élaborer la notation individuelle des agents, est à cet égard particulièrement éloquente... C'est là que réside tout l'enjeu de la **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** (GEPC), explicitement mentionnée par l'un des directeurs interrogés.

### 3.2.1 Le SCD 1

Au sein du SCD 1, la formation continue est prise en compte depuis plusieurs années déjà, comme le démontre la dévolution en 2000 de la fonction de responsable de la formation à l'adjoint du directeur, dans le cadre de la mission d'« Evaluation et développement ». La nécessité de l'effort de formation est pleinement analysée par le directeur, qui dit faire procéder au "*recensement des besoins service par service, pour anticiper sur les impératifs avant que des blocages ne se produisent*". Il se situe cependant à cet égard dans une logique toute récente de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, car la définition précise des postes et des profils requis est un "*travail toujours en cours, mais proche de son terme*". Or, ce recensement des tâches à assumer dans chacun des postes constitue logiquement la première phase de la mise en œuvre de la GEPC, car lui seul permet de mettre en lumière les éventuels décalages entre le contenu d'un emploi déterminé et les qualifications de son titulaire.

Il y a donc lieu de présumer que le SCD 1 est aujourd'hui à un tournant de sa politique de formation. Celle-ci, naguère encore axée prioritairement sur une logique d'épanouissement professionnel et de promotion individuelle des agents, semble désormais se réorienter vers une logique d'établissement. En voici des



indices, extraits de l'entretien tenu avec son correspondant formation continue :  
 « [...] *anticiper les changements au lieu de les subir* » ; « *Les besoins de compétences nouvelles apparaissent sur les fiches de poste* » ; « *Ensuite ont lieu des entretiens individuels avec les chefs de section qui, par rapport aux nécessités du service, mettent en relation desiderata et besoins. Si les formations sont souhaitées conjointement, il y a transmission au Correspondant Formation et insertion au sein du plan de formation.* » ; « *Les fiches de formation continue, à mon avis, devraient faire partie intégrante du dossier personnel des agents et être utilisées au moment de l'évaluation annuelle* ».

Enfin, en termes de contenu, il est à noter qu'outre l'acquisition de compétences techniques, informatiques en particulier, le directeur du SCD mentionne expressément la nécessité de former le personnel intermédiaire à l'encadrement. Cette remarque, intéressante pour le management des ressources humaines, sera également formulée ailleurs.

### 3.2.2 Le SCD 2

De manière remarquable, le directeur du SCD 2 cite en tout premier lieu la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences lorsque lui est demandée sa définition du management des ressources humaines. Il en décrit les deux phases de mise en œuvre :

- définition et description des postes requis pour assurer le bon fonctionnement du SCD , « *fiche d'expression des besoins* ».
- analyse des effectifs existants, avec prise en compte des attentes individuelles des membres du personnel.

*« De la mise en perspective des besoins et des ressources disponibles se déduisent les besoins en recrutements et l'évolution de carrière du personnel du SCD. »*

Le SCD 2 est donc moins avancé que le précédent sur la voie de la GPEC. Sa date de création récente, 1998, explique sans doute ce léger décalage. De fait, son directeur procède, en l'occurrence, dans l'ordre logique, recensement des besoins et mise en perspective avec l'existant, avant d'en déduire la nature et le volume des compétences restant à acquérir pour la bonne exécution de la mission de l'établissement.

Toutefois, le directeur du SCD 2 n'évoque pas le recours à des pressions bienveillantes pour inciter le personnel à se porter candidat à des formations complémentaires (« *prise en compte des attentes individuelles des membres du personnel* »). Il mentionne en revanche la possibilité de recourir à quelques recrutements, tout en étant conscient qu'il s'agit là de volumes limités (« *impossibilité de d'augmenter massivement les effectifs* »). Cette alternative à la formation continue, non évoquée pour le SCD 1, est vraisemblablement liée au fait que le SCD 2, encore en phase de montée en puissance, peut espérer compléter ses effectifs de personnel spécifique des bibliothèques.

Le responsable de la bibliothèque de l'une des écoles d'ingénieurs rattachées au SCD 2 évoque, lui aussi, la formation, mais exclusivement pour déplorer un déficit : emplois-jeunes, CES et moniteurs travaillent sous un statut précaire qui ne justifie pas un investissement lourd pour leur formation, compte tenu de leur « *turnover* ». Cette remarque offre une piste de réflexion sur la validité de long terme de ces postes « à durée particulièrement déterminée », mais dont les supports budgétaires sont (ou du moins étaient jusqu'ici) reconduits d'une année sur l'autre.

### 3.2.3 Le SCD 3

Si le directeur du SCD 3 n'évoque pas la formation de son personnel, certains de ses subordonnés apportent néanmoins sur ce point un éclairage qui donne à penser que cette structure est elle aussi sur le point de basculer d'une logique de progrès et d'épanouissement individuels à une logique d'établissement.

Ainsi, un chef de section du SCD 3 évoque comme suit la formation de l'encadrement intermédiaire : « *Nous avons un manque de catégories B. Ils ont pratiquement tous suivi des formations (anglais, premiers secours), et les personnels non titulaires ont bénéficié de préparations aux diplômes et aux concours* ». Anglais et premiers secours sont des compétences indéniablement utiles, mais ne sont cependant pas spécifiques aux métiers des bibliothèques : ces formations relèvent donc davantage, a priori, de l'épanouissement des agents bénéficiaires. Concernant le personnel non titulaire, l'aspect promotion individuelle est encore plus explicite : l'établissement investit là dans la résorption de l'emploi précaire et dans la progression de carrière de ces agents, mais au risque

de les perdre, la règle (hors du cadre de la loi Sapin) étant la mutation systématique en cas de succès au concours.

Le tournant vers une réponse plus ciblée sur les besoins spécifiques de l'établissement semble néanmoins s'amorcer, à en juger par les extraits ci-dessous, tirés de l'entretien avec le correspondant formation du SCD 3 : « *En début d'année, je demande à chaque chef de section ses besoins en matière de formation. Il y a bien sûr des demandes isolées, mais il m'a été demandé par un conservateur d'intégrer une formation sur l'évaluation pour le plan 2004* ». On le voit, à côté des aspirations individuelles (« *demandes isolées* ») s'inscrivent maintenant des priorités de l'établissement (« *formation sur l'évaluation* »).

C'est d'ailleurs l'aboutissement de ce changement de cap que semble anticiper le correspondant formation du SCD 3 lorsqu'il évoque l'éventuelle disparition de ses fonctions et leur prise en charge à l'échelon supérieur, celui de l'Université, lorsque la décentralisation en cours aura rendu cette dernière pleinement autonome : « *Je pense qu'avec la future décentralisation, il va y avoir des incidences. Les retombées vont demander une grande vigilance de la part des établissements. La création d'une fonction publique universitaire, la globalisation des fonctions et des données budgétaires risquent d'avoir des incidences immédiates sur les formations spécialisées. On peut se demander si la mission de correspondant formation au sein du SCD aura toujours sa place.* » L'intéressé semble ici redouter que l'Université ne sacrifie la spécificité des métiers des bibliothèques à des impératifs de gestion d'ensemble du personnel, ou n'accorde ses priorités à d'autres composantes. Plus vraisemblablement, le SCD recevra de sa tutelle consigne de réaliser des objectifs « rentables » si s'instaure réellement une concurrence entre universités. Il est plausible qu'alors, la « logique d'établissement » ne prime alors sur la logique de promotion individuelle, en matière de formation comme d'ailleurs à d'autres égards.

#### 3.2.4 Le SCD 4

Un équilibre semble avoir été trouvé, au sein du SCD 4, entre les deux logiques applicables à la formation. De cet équilibre, voici plusieurs indices, extraits de l'entretien avec le directeur : « *La première chose que j'ai faite a été de recevoir l'ensemble des personnels pour un premier entretien-bilan (descriptif des tâches,*

*souhaits en matière d'évolution de carrière, besoins en terme de formation continue)* ». Les besoins de formation des agents se déduisent des fonctions assumées (« *descriptif des tâches* »), mais aussi des « *souhaits en matière d'évolution de carrière* ». Le plan de formation de l'établissement est lui aussi caractérisé par cet équilibre : « *Après recensement des besoins, nous avons élaboré un premier plan de formation [...]. Ce plan comporte la formation continue individuelle, la préparation aux concours, la formation continue par rapport aux besoins identifiés par service* ». Formation continue individuelle et préparation aux concours pèsent autant, pour l'élaboration de ce plan, que la formation continue correspondant « *aux besoins identifiés par service* ».

Cette manifeste considération pour les intérêts du personnel est même la cause d'un « loupé administratif », décrit par l'adjoint : « *Par exemple, les propositions de formation de l'Université étant directement accessibles en ligne, certains agents ont pensé pouvoir s'y inscrire directement en s'affranchissant de la voie hiérarchique, ce qui a suscité une incompréhension de la part de la DRH de l'Université !* ». La spontanéité de cette démarche, sauf à présumer de la mauvaise foi des agents impliqués, montre que le personnel du SCD est pleinement habitué à la prise en compte des aspirations individuelles pour les questions de formation.

### **3.3. A propos de communication interne : vers plus d'adhésion ?**

Christian Batal<sup>28</sup> définit la gestion des ressources humaines comme le moyen d'améliorer la productivité des organisations et la qualité des prestations qu'elles assurent. Il inclut la communication interne dans les variables d'action à la disposition du gestionnaire pour réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les besoins et les ressources disponibles en personnel. En d'autres termes, une bonne communication interne est un facteur de synergie productive, chacun des agents situant au mieux l'objectif à réaliser et sa place dans l'effort collectif. J. et J.-M. Muller<sup>29</sup> reconnaissent à la communication interne cinq fonctions :

- **instrumentale**, lorsqu'elle sert à apporter aux différentes parties prenantes les informations et connaissances utiles pour leur travail ;

---

<sup>28</sup> op.cit.

<sup>29</sup> p.81, op.cit.

- **existentielle**, en cela que le simple fait d'être destinataire des flux d'information circulant dans la structure considérée, au-delà même de leur intérêt éventuel pour l'exécution du travail, constitue pour l'agent une marque de reconnaissance de son existence et de son importance par ses autorités hiérarchiques ;
- **de cohésion**, dans la mesure où l'information partagée par l'ensemble des membres d'un groupe permet des échanges entre eux et fortifie leur sentiment d'appartenance à une même organisation ;
- **libératoire**, lorsque l'émetteur exprime son souci ou sa colère face à un problème qui le gêne personnellement ou dans le cadre des responsabilités qu'il exerce, et se libère ainsi d'émotions contre-productives lorsqu'elles sont refoulées ;
- **d'influence**, lorsque l'émetteur s'efforce de gagner l'adhésion des autres membres de la structure à un projet qu'il veut mettre en œuvre, ou encore lorsqu'il souhaite promouvoir ou empêcher un changement.

### 3.3.1 Le SCD 1

La communication interne prônée par le directeur du SCD 1 semble avant tout relever de la fonction d'influence décrite ci-dessus : « *Elle correspond à la nécessité de faire connaître, en interne, les objectifs à atteindre. [Elle est d'une] grande importance, au niveau global du SCD, pour accompagner les changements en cours, souder les différentes équipes et services, vaincre les réticences de certains chefs de services.* » Ainsi, parallèlement à la fonction d'influence, la fonction de cohésion, « *souder les différentes équipes et services* », est cependant explicitement mentionnée.

### 3.3.2 Le SCD 2

C'est la fonction instrumentale qui paraît être l'effet majeur recherché par le directeur du SCD 2 : « *A ainsi été récemment instituée une réunion mensuelle des trois responsables de bibliothèque avec le directeur du SCD, visant à faire le point et à prendre des décisions sur les principales activités de leurs établissements respectifs.* » Toutefois, l'information descendant de la direction ne franchit pas, en direct, l'échelon des responsables des bibliothèques des écoles d'ingénieurs

intégrées au SCD. Comme l'explique l'un d'eux, c'est à ces derniers qu'il incombe de gérer les flux d'information « *montante et descendante.* ». Il est à cet égard remarquable que cette fonction de communication soit mise en avant par l'intéressé dans sa définition même de la gestion des ressources humaines, qu'il décrit comme la « *gestion des flux d'information ayant des répercussions sur l'organisation du travail, le statut ou la carrière du personnel [...]* Le responsable de la bibliothèque est le point central de l'information montante et descendante. La communication est d'autant plus aisée que le personnel permanent fait bureau commun. » Du fait de l'architecture de l'université et de l'histoire de ses composantes, les autres fonctions de la communication sont « déléguées » aux responsables des bibliothèques intégrées.

### 3.3.3 Le SCD 3

Au sein du SCD 3, un plan de communication très formel semble avoir été institué, reposant sur des réunions à échéances fixes. Ainsi le directeur : « *J'ai mis en place deux réunions annuelles (décembre et juin), qui permettent au personnel du SCD de se retrouver. Ce sont deux journées d'informations générales sur l'université et sur les orientations du SCD, qui permettent au personnel des échanges et des discussions. C'est très convivial, le midi tout le monde se retrouve autour d'un repas commun.* »

Dans le même registre, l'un des chefs de section : « *J'essaie d'utiliser un maximum de moyens (circulaires à signer, tableau d'affichage, par oral...). J'essaie de les utiliser tous en même temps pour que chacun soit au courant. Je fais aussi une réunion mensuelle et je m'y tiens. J'envoie les informations et l'ordre du jour une semaine à l'avance. Le personnel peut rajouter des points à débattre. Cette réunion est importante, parfois ce sont des informations générales, parfois elles portent sur les chantiers de la section ou sur ceux conduits avec d'autres sections* ».

Un autre chef de section, selon les mêmes schémas, mais avec une planification calendaire légèrement plus modulée : « *Je diffuse par mail l'ordre du jour de la réunion [sans périodicité définie, tenue lorsque de besoin] une semaine à l'avance. Chacun peut apporter ses suggestions. Une greffière a été nommée. Suite à la*

*discussion, je tranche. Les personnes concernées décident de la marche à suivre. Tout est consigné par écrit et à la réunion suivante, le compte rendu est avalisé. »*

Les cinq fonctions de la communication sont ici pleinement assumées, mais plus manifestement qu'ailleurs, les fonctions « libératoire », « existentielle » et « de cohésion » semblent avoir reçu une place importante : ainsi, lors des deux journées annuelles d'information « descendante » (donc relevant avant tout de la communication « instrumentale » et « de cohésion »), le personnel dispose d'un droit de réaction (« échanges et discussions »).

Même prise en compte de la dimension humaine et des avis du personnel dans les sections : « *le personnel peut rajouter [à l'ordre du jour de la réunion mensuelle] des points à débattre* » dans l'une ; « *Chacun peut apporter ses suggestions [pour l'ordre du jour]* » dans l'autre, et après une décision du chef de section, « *les personnes concernées décident de la marche à suivre. »*

#### 3.3.4 Le SCD 4

Parallèlement à ses impératifs de communication « d'influence » et « instrumentale », la direction du SCD 4 paraît soucieuse de reconnaître les individualités constituant son personnel (« *La première chose que j'ai faite a été de recevoir l'ensemble des personnels pour un premier entretien-bilan* ») et les groupes catégoriels qui les rassemblent : « *Nous avons instauré, dans un premier temps, des réunions régulières : deux assemblées générales par an, avec comme volonté la réunion de tous les personnels, des réunions par catégorie de personnels, bibliothécaires et bibliothécaires adjoints spécialisés, (toutes les trois semaines), magasiniers (tous les mois), des réunions par service, des réunions de direction (une fois par mois).[...] Chaque réunion fait l'objet d'un compte-rendu diffusé par intranet à tous les personnels.* » Pour le directeur, pas d'influence (négocier, mettre en avant une pédagogie, accompagner les changements) sans possibilité de « feed back libératoire » pour ses interlocuteurs : « *Il faut aimer gérer le personnel, savoir négocier. Mettre en avant une certaine pédagogie, un accompagnement dans toutes les transformations. L'ouverture est importante. Le directeur du SCD a un rôle de prévention des risques et des conflits. Ceci implique une écoute active, de disposer de relais* ». Comme le souligne l'adjoint du directeur, loin d'être un monologue « descendant », la communication interne est

un dialogue démocratique participatif (« *Chaque étape de nos projets met en œuvre un processus démocratique : réunion de travail, compte-rendu de réunions diffusés à tous [...]* ») dont l'intranet est le média privilégié : « *L'outil informatique est accessible à tous. Sur l'intranet figurent tous les comptes rendus de réunions, les relevés de décision des CA. Une des premières opérations a été de noter les dysfonctionnements et de tenter d'y remédier par une meilleure communication. Par exemple, les horaires de chacun sont affichés. Une application a été développée pour la gestion des congés annuels, [...]. Il existe également un forum destiné aux informations syndicales. Toutes les infos circulent, sont communes à tous.* »

#### **3.4. A propos d'évaluation : vers plus d'efficacité ?**

Relevant de la gestion du personnel traditionnelle de l'administration française, la notation annuelle était jusqu'à présent la seule obligation - inscrite dans le statut de la fonction publique - d'évaluation qui s'imposait aux bibliothèques universitaires. Ses limites sont connues depuis plusieurs décennies maintenant :

- pur exercice de style, vidé de sens par l'inflation des notes attribuées et le « politiquement correct » des appréciations, chefs d'œuvre de langue de bois
- évaluation strictement individuelle, ne tenant pas compte de la contribution de l'agent à l'efficacité collective de la structure d'appartenance, section ou service par exemple : la notation individuelle reste limitée à la mesure de l'aptitude de l'agent considéré à occuper sa fonction, dans la stricte logique weberienne décrite supra, donc sans prise en compte de l'utilité et de l'efficacité de sa contribution. Faute d'une définition préalable d'objectifs impartis à cette structure, objectifs susceptibles d'être divisés en autant d'objectifs partiels que d'agents composant le personnel, une évaluation individuelle efficace reste impossible. De la même manière, sans fiche de poste détaillant le contenu de l'emploi tenu par un agent déterminé, l'autorité responsable de son évaluation ne peut prétendre juger son travail : les objectifs individuels impartis doivent se fonder sur les compétences, attributions et responsabilités propres à chaque agent, afin d'éviter le double écueil du schématisme (qui tuerait les possibilités d'évaluation par imprécision) et de l'arbitraire (qui permettrait au "noteur", selon son gré, de "fixer la barre" délibérément trop haut ou trop bas).



En d'autres termes, une évaluation efficace du personnel implique, en tout premier lieu, une définition claire des objectifs d'ensemble impartis au SCD par ses autorités de tutelle. La direction aura alors charge de décliner, en fonction de la structure de l'établissement, ces objectifs d'ensemble en objectifs partiels fixés aux différentes sections et services transverses qui le composent. Enfin, à l'intérieur de chaque composante, le responsable répartira entre les différents agents l'exécution des tâches individuelles concourant à la réalisation de l'objectif partiel défini par l'échelon supérieur (ou, plus logiquement, défini en concertation avec ce dernier, afin d'en vérifier la faisabilité).

Toutefois, ce travail de répartition individuelle au sein d'un service déterminé ne peut être opéré que si les agents disposent d'un cadre d'attributions clair, d'une part, auquel ils ont adhéré, d'autre part. Ce cadre d'attributions clair est fourni par les fiches de postes, qui permettent à chacun de se situer à la fois dans sa structure d'appartenance, et dans sa contribution personnelle à l'effort collectif. L'adhésion repose quant à elle sur la concertation entre le responsable de la structure et chacun de ses subordonnés, afin de définir de concert la nature et/ou le volume des prestations individuelles devant être fournies à une échéance déterminée.

Une fois achevé ce travail de définition claire des objectifs collectifs et individuels, l'évaluation devient possible. L'échéance de ces évaluations demeure généralement annuelle, alors même que des durées supérieures auraient pu être envisagées : les contrats entre l'Etat et les universités sont en effet pluriannuels, or ce sont eux qui devraient permettre au SCD de connaître de manière globale le contour de sa mission, à décliner ensuite entre ses différents services et sections selon le processus décrit plus haut. Au niveau individuel, cependant, un « rendez-vous sur objectifs » annuel permet au responsable hiérarchique d'introduire en temps utile les « corrections de trajectoire » s'avérant le cas échéant nécessaires.

Selon R. Bérard<sup>30</sup>, ce « rendez-vous » annuel doit permettre :

- « de dresser un bilan formel d'atteinte de ces objectifs et d'engager le dialogue autour des points d'appui ou des difficultés rencontrées » ;
- « d'élaborer un plan d'action pour l'année suivante ».

---

<sup>30</sup> Bérard, Raymond - « L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires - BBF - T.45, n°1 - 2000

Ainsi, comme le fait valoir R. Bérard, l'évaluation « *redonne du sens au travail* » et permet de « *promouvoir la participation des agents dans un esprit de qualité et de progrès permanent pour un seul objectif final : l'amélioration du service rendu à l'usager.* » Si ces vertus ne font pas débat, se pose néanmoins, au-delà des modalités de mise en œuvre de l'évaluation, la question de sa sanction. R. Bérard considère que « *l'utiliser, dans une caricature du secteur privé, comme outil de modulation des primes statutaires, aurait un effet contre-productif : d'abord parce que le montant modulable du régime indemnitaire est, à l'exception des conservateurs, insignifiant, et surtout parce que les objectifs du service public s'accommodent mal d'une motivation individuelle créée par des primes de rendement. C'est ce qui fait la noblesse de notre mission où, plus que la récompense, c'est la reconnaissance qui favorise l'estime de soi.* » L'un des directeurs interrogés dans le cadre de la présente étude fait néanmoins de la modulation des primes et indemnités en fonction des résultats de l'évaluation l'une de ses priorités de court terme. Il cite en outre la promotion interne parmi les moyens de récompenser les agents parvenant à atteindre de manière satisfaisante les objectifs qui leur sont impartis. En toute logique, on pourrait dans le même esprit faire dépendre le renouvellement des contrats du personnel non-titulaire des résultats de l'évaluation de leur prestation, comme cela se pratique déjà dans d'autres ministères...

#### 3.4.1 Le SCD 1

L'évaluation semble être l'un des axes d'effort principaux du SCD 1 : ce souci apparaît dès l'énoncé par le directeur de sa définition du management des ressources humaines, qu'il décrit comme "*l'art de tirer le maximum des capacités d'une équipe constituée en termes de motivation, compétences, et dépassement des objectifs, moyennant des contreparties (promotions, primes modulées)*". On trouve déjà là la nécessité de **dépasser les objectifs** impartis et la notion de récompenses modulées, donc incitatives (primes et promotions).

Ce volontarisme paraît néanmoins se heurter à des difficultés de mise en œuvre, car certains des pré-requis évoqués plus haut ne sont pas encore réunis. Tout d'abord, le contour global de la mission n'est pas défini. Evoquant ses autorités de tutelle, le directeur regrette le flou des directives émanant du ministère : « *La sous-direction des bibliothèques définit des objectifs de portée générale, mais pas d'objectifs chiffrés ni de mesures a posteriori de leur réalisation (ex.: enquêtes*

*statistiques sur nombres d'inscrits, satisfaction quant à l'accueil, etc., mais jamais de ratios de progrès, du type variation des inscrits rapportée à la variation des échecs en 1<sup>er</sup> cycle...)* ». Ce flou n'est par ailleurs pas compensé par l'autorité de proximité : « **absence de politique documentaire de la présidence de l'université, de consignes d'application, de définition d'objectifs chiffrés** ». La première des conditions d'une évaluation opératoire n'est donc pas remplie, ce qui explique sans doute pourquoi le directeur classe parmi ses priorités pour l'avenir sa participation à la définition des grandes orientations de la politique de l'université, pour « *en mesurer et en faire connaître les implications dans le domaine de la politique documentaire* ». Il entend en outre compléter ces grandes lignes de politique documentaire par un travail de définition conduit en interne, puisqu'il a « *l'ambition future d'attribuer service par service des objectifs clairs et quantifiables, en clarifiant et analysant les attentes documentaires légitimes des usagers, pour en déduire, au sein de chaque service, les efforts individuels à mettre en œuvre* ».

Un autre des pré-requis de l'évaluation n'est pas non plus totalement en place, celui de l'élaboration des fiches de postes, même si ce travail préalable tend vers son terme. Son achèvement semble néanmoins butter sur la mise au point « *d'outils de mesure efficaces des prestations effectivement fournies (ex. : temps d'exécution moyen d'une tâche déterminée)* » et peut-être sur le processus d'adhésion du personnel aux objectifs attribués individuellement : « *la difficulté provient de la nécessité de moduler ces outils de mesure pour respecter la situation particulière de chacun des agents.* » L'un des chefs de section interrogés ne dit pas autre chose, décrivant la nécessaire adaptation permanente des fiches de poste aux agents les occupant : « *la définition des postes et de leur contenu [est] en constante évolution, tant à l'épreuve des faits que lors des mouvements des agents de la section.* »

Ainsi, dans les sections, l'évaluation prônée par le directeur semble ne pas encore fonctionner. L'un des chefs de section se plaint par exemple de « *l'absence de réunions régulières de pilotage avec définition d'objectifs quantifiés et mesure de leur atteinte progressive* », constate que « *la procédure [d'évaluation individuelle], conduite à l'occasion de la communication de la notation annuelle, reste très*

*formelle, sans ouverture d'un débat contradictoire, ni énoncé des objectifs atteints et non atteints* » et regrette que *« l'encadrement intermédiaire ne participe pas à l'élaboration de la notation de ses subordonnés »*. Cet échelon intermédiaire est pourtant le mieux à même de juger les prestations du "noté", qu'il côtoie et dirige quotidiennement.

Enfin, le directeur du SCD 1 se situe résolument dans une perspective de contrôle de gestion sur la question de la sanction de l'évaluation. Il considère tout d'abord que chaque agent est redevable d'une performance minimale, dont la non-atteinte entraînera des sanctions : *« retrait de responsabilités (déjà pratiqué) et incitation au départ d'agents (plus difficile à réaliser, ne pas verser dans le harcèlement moral) »*. C'est sur la mesure des dépassements de cette norme minimale qu'il entend faire effort, pour répartir au mérite, primes et promotions : *« L'objectif reste de définir un « service minimum commun », pour détecter les éventuels manquements sérieux, puis d'étalonner les différents niveaux de dépassement de ces minima afin de répartir les primes et récompenses »*.

La mise en place d'un dispositif d'évaluation-sanction aussi incitatif pour les agents ne sera cependant pas chose aisée, le directeur en est conscient, qui regrette, de la part de l'Université, *« l'absence de politique arrêtée sur les primes et mesures indemnitaires et l'absence "d'effet d'annonce", l'octroi des primes supérieures n'étant connu que des seuls bénéficiaires »*. La promotion des agents échappe quant à elle pour l'essentiel à l'établissement et à sa direction, ce qu'il déplore : *"l'avancement [est] défini par des règles nationales et administré par les commissions paritaires"*. Pourtant, le directeur dit chercher toutes les options possibles susceptibles de permettre la mise en œuvre de ce contrôle de gestion, car il estime, portant sur ce point la contradiction à R. Bérard, que *« les marques de mérite sans incidence financière ne suffisent pas [à motiver le personnel] »*.

#### 3.4.2 Le SCD 2

La mise en œuvre d'un dispositif collectif et individuel d'évaluation achoppe pour l'heure, au sein du SCD 2, sur l'autonomie quasi-totale des écoles d'ingénieurs rattachées et de leurs bibliothèques. Cette autonomie transparaît dans les propos tenus par les responsables de ces bibliothèques, dont voici des exemples : *« Le responsable de la bibliothèque est lui-même soumis à une double subordination,*

*celle du directeur du SCD, lequel n'a droit de regard que sur la politique documentaire, et celle du directeur de l'école d'ingénieurs, qui a compétence pour tout le reste. Dans son ensemble, le personnel de la bibliothèque est très attaché au maintien de cette indépendance, à l'instar du reste du personnel de l'école et de sa direction. »* Dans ces conditions, difficile pour le directeur du SCD de mettre en œuvre des procédures d'évaluation ! On comprend dès lors mieux sa stratégie d'extension de son contrôle sur les bibliothèques rattachées (« *L'axe d'effort le plus important a été d'accroître le contrôle du SCD. [...] C'est un lent processus de centralisation d'une structure éclatée, un travail de légitimation de la cogestion permanente* »). Ce préalable est indispensable à l'instauration de procédures d'évaluation, dont le personnel subordonné semble pour l'heure ne pas percevoir la nécessité : « *entretiens\_d'évaluation : superflus, pour les mêmes raisons de taille [de la bibliothèque], les membres du personnel travaillant en liaison permanente avec le responsable* »

Le directeur, pour sa part, « *évalue avec les moyens du bord* » : « *Peu d'outils sont actuellement en place. Il est fait recours à certains logiciels d'évaluation d'éditeurs de périodiques en ligne (ceux que propose ELSEVIER, par exemple.)* ». « *Une enquête de satisfaction est actuellement en cours, mais un premier essai n'avait pas donné de résultats très concluants, du fait d'une abstention trop importante.* » « *Une méthode d'évaluation statistique de productivité est en voie d'élaboration, avec des indicateurs du type délais entre acquisition et mise en rayon d'un document, etc...* »

De fait, ce n'est sans doute que lorsque le SCD 2 sera parvenu, par le biais de la rationalisation budgétaire, à s'imposer comme vrai gestionnaire des bibliothèques rattachées, politique de gestion des ressources humaines et politique documentaire confondues, que pourra y être pratiquée une évaluation fonctionnelle.

### 3.4.3 Le SCD 3

Les questions d'évaluation semblent ne pas faire partie des priorités immédiates de la direction et de l'encadrement du SCD 3, qui se borne à appliquer les nouvelles directives ministérielles sur la notation.

Le directeur décrit ainsi sa pratique : « *J'ai des outils de gestion, mais pas d'évaluation. Je n'ai pas de tableau de bord par exemple et ce n'est pas ma*

*priorité. L'établissement n'est pas très grand et je suis assez proche du personnel. Je donne une délégation totale aux chefs de section en ce qui concerne le management de leur équipe. [...] En fait, mon outil d'évaluation est le retour que j'ai des usagers. »*

Le directeur déclare débattre avec ses chefs de section des grandes orientations et leur confier le soin de gérer leur personnel en fonction de celles-ci. Il peut s'agir là d'une esquisse de définition de l'objectif d'ensemble du SCD, à l'initiative du directeur, de ses autorités de tutelle, ou des deux conjointement. Un certain flou, vraisemblablement lié à la situation d'ensemble de l'Université (« *Il n'y a à proprement parler aucun projet managérial en ce qui concerne les ressources humaines au sein de l'Université* ») semble néanmoins régir cette définition et se répercuter sur l'établissement considéré, « par osmose », pour citer un autre des directeurs de SCD interrogés.

Esquisse de projet d'établissement, donc, tandis qu'au sein des sections, des fiches de postes ont déjà été établies, en vue de l'application des directives relatives à la notation, comme l'indiquent deux des chefs de section interrogés : « *Les tâches sont bien distribuées, c'est clair pour tout le monde. J'ai fait des fiches individuelles pour chacun en vue de l'entretien et de la notation. Elles contiennent les fonctions, les responsabilités, les tâches partagées par plusieurs personnes. La liste des tâches est la plus détaillée possible, elle sert pour l'évaluation* », dit l'un ; « *Je suis en train d'élaborer des fiches de poste, qui sont destinées à la notation. Je fais une estimation quantitative sur le travail effectué. [...] Cela prend beaucoup de temps, le temps passé à réfléchir et celui passé à contrôler* », dit l'autre, qui fait néanmoins remarquer que, pour un fonctionnement efficace, « *il faut des projets et des échéances* ».

Les pré-requis d'une évaluation efficace sont ainsi encore en cours de mise en place au sein du SCD 3. C'est donc à la satisfaction exprimée par les usagers que le directeur mesure l'efficacité de la structure qu'il dirige. Les chefs de sections ont quant à eux adopté le même mode d'évaluation des performances : « *En termes de qualité, c'est surtout le retour des usagers : pour le service public et l'accueil, on nous demande un service personnalisé. Je pense que nous allons évoluer comme un centre de documentation, fournir un résultat, plus que des outils.* »

#### 3.4.4 Le SCD 4

Les pré-requis à l'édification d'un dispositif efficace d'évaluation semblent à peu près réunis au sein du SCD 4. Certes, le directeur ne précise pas si l'établissement est doté d'un objectif d'ensemble, toutefois son adjoint y fait implicitement référence en énonçant l'une des méthodes de management de la direction : « *Mobiliser le personnel autour d'un projet, se déclinant en « sous-projets » dont chacun peut se voir confier la responsabilité.* » Cette description souligne à la fois l'existence de projets globaux et leur déclinaison en sous-projets exécutables par les différents services, et par les agents en leur sein.

Autre pré-requis déjà assuré, l'existence de fiches de poste et de descriptifs précis des tâches de chacun, réalisés dès son entrée en fonction par le directeur : « *La première chose que j'ai faite a été de recevoir l'ensemble des personnels pour un premier entretien-bilan (descriptif des tâches, souhaits en matière d'évolution de carrière, besoins en termes de formation continue). A l'issue de cette première série d'entretiens, j'ai élaboré la fiche de poste de chacun, ses missions principales et sa place dans l'organigramme en construction [...] Chacun a reçu, à partir des fiches individuelles de postes et des projets transversaux mis à jour sur l'organigramme, une lettre de mission, avec définition d'objectifs. Il s'agissait de faire le point avec chacun sur la définition de sa mission, de tenter de résoudre certains conflits.* ». Il convient ici de noter que le directeur a procédé avec un souci absolu de concertation et d'adhésion du personnel aux objectifs et tâches impartis : cette adhésion est sans conteste un facteur primordial de succès lors de l'adoption par un établissement d'un dispositif d'évaluation.

Les pré-requis étant réalisés au sein du SCD 4, la mise en œuvre de l'évaluation est possible ; elle ne va cependant pas sans poser des problèmes, liés à la structure du personnel de l'établissement, pauvre en encadrement intermédiaire, celui qui est le mieux à même de juger le travail de l'échelon d'exécution : « *Le nombre d'agents a augmenté régulièrement, mais avec un déficit de cadres intermédiaires A ou B, qui se révèle très problématique, par exemple, pour l'instauration de l'entretien annuel d'évaluation. [...] La mise en place dès 2004 des entretiens annuels d'évaluation, décidée par le Ministère en remplacement des notations annuelles est une bonne chose. [...] Mais] pour un établissement comme celui-ci, qui manque*

*de cadres intermédiaires ou de volontés pour s'engager dans ce type de responsabilités, c'est très complexe et lourd à gérer : 32 entretiens de deux heures, préparés et appelant un compte-rendu, c'est une énorme charge de travail.* » Le directeur met ici le doigt sur une surcharge de travail qui pourrait à terme, la routine s'installant, nuire à la novation introduite par le processus d'évaluation applicable à partir de 2004. Si cette procédure est bâclée faute de temps disponible, une reconduction année après année des résultats acquis par les agents en 2004 ou 2005 est à redouter, sans autre modulation ultérieure qu'une « marge normale de progrès ».

Enfin, la philosophie de l'évaluation mise en avant par le directeur de l'établissement se démarque franchement de celle prônée par son homologue du SCD 1 : *« Je ne suis pas du tout favorable à l'idée de lier le système des primes aux entretiens d'évaluation. Une prime ne peut être conditionnée à la réussite d'un objectif, l'agent n'étant pas forcément en cause. A la base, la prime est plutôt un complément de salaire, équitablement réparti. »* Le directeur, opposé à la logique qui prévaut dans le secteur privé, fonde davantage l'efficacité de l'évaluation sur les répercussions qu'elle peut avoir sur l'état d'esprit, la conscience professionnelle et l'amour propre de l'agent évalué.



## Conclusion

Les Bibliothèques Universitaires, comme l'ensemble de la fonction publique, vivent une période de transition, destinée à les mettre en phase avec les impératifs découlant des tendances de fond de la rénovation de l'administration française. La décentralisation est l'une de ces tendances lourdes, initiée au début des années 80. Elle visait à répondre aux pesanteurs d'un système fortement centralisé et générateur à ce titre de lenteurs et de blocages dans l'exécution du service dû aux administrés. L'autre tendance, plus récente, trouve sa source dans l'engouement des années 90 pour l'entreprise, "réhabilitée" par la gauche française, pour le marché régulateur, source d'efficacité, et pour son corollaire, la productivité.

Dans l'enseignement supérieur, l'aboutissement de ce processus de décentralisation sera logiquement l'octroi aux universités d'une profonde autonomie. Cette autonomie débouchera vraisemblablement à moyen terme sur l'instauration de relations de concurrence "à l'américaine" entre les Universités. L'Allemagne, foncièrement décentralisée dès la fondation de la République fédérale, connaît depuis plusieurs décennies déjà ce phénomène concurrentiel inter-universitaire. Des "Universités-poubelles" recueillent les recalés de la sélection pratiquée par les Universités-vedettes de l'une ou l'autre discipline.

Dans un tel contexte, la performance documentaire deviendra, pour un président d'Université, presque aussi cruciale que la qualité du corps professoral. Il est probable qu'à cette échéance, la situation de concurrence imposera l'adoption d'un management productiviste des ressources humaines, donc assorti d'un contrôle de gestion précis, incitatif, et par voie de conséquence également contraignant. L'Etat promeut depuis plusieurs années déjà ce passage à la productivité, certains ministères ayant déjà doté de cellules de contrôle de gestion une part importante de

leurs services. La récente rénovation de la procédure de notation annuelle des agents des Bibliothèques Universitaires est un autre exemple de la transition en cours. Cette volonté étatique n'est pas illégitime : l'argent du contribuable, fortement sollicité en France, ne saurait être gaspillé; le souci de l'utilisateur doit primer le confort du fonctionnaire, ces causes-là sont entendues, des Français dans leur grande majorité, mais aussi des fonctionnaires eux-mêmes, parfois gagnés par un sentiment de mauvaise conscience à force d'être moqués par les partisans les plus éloquents du "toujours moins d'Etat".

La recherche conduite auprès des quatre SCD étudiés a tout d'abord débouché sur une demi-surprise : cette rénovation productiviste de la gestion des ressources humaines ne rencontre pas d'opposition, ne soulève aucune protestation, n'appelle aucune réserve. La plupart des responsables d'établissement est pleinement consciente des implications futures de l'autonomie croissante des universités desservies. Certains l'évoquent même avec précision, par exemple lorsqu'ils estiment que leurs SCD fonctionneront bientôt comme des centres de documentation, redevables vis-à-vis de l'utilisateur d'un résultat et non d'une mise à disposition de moyens. Tantôt avec fatalisme, tantôt avec enthousiasme, le statut d'autonomie de l'Université est donc accepté, conséquences comprises.

Ces conséquences, les responsables d'établissement les ont déjà tirées : ils insèrent de manière croissante les méthodes productivistes dans leurs modes de gestion du personnel, cela a été décrit plus haut. Tous tendent vers cette recherche de l'efficacité dans le travail de leurs collaborateurs, recherchent l'organisation optimale de leurs moyens humains, favorise l'accroissement de leurs compétences par le biais de la formation continue, galvanisent leurs efforts par une communication interne efficace et entendent évaluer leur travail par de nouvelles procédures. Bien entendu, chaque directeur de SCD module les efforts qu'il consacre à l'un ou l'autre de ces aspects du management des ressources humaines en fonction des traits de sa personnalité d'une part, de l'histoire et du contexte de fonctionnement de l'établissement d'autre part. Comme le soulignent en effet J. et J.M. Muller, « *le management est une pratique contextuelle et temporelle.* »

Toutefois, ces modulations ne sauraient être considérées comme des pratiques franchement divergentes. En revanche, le débat à venir paraît devoir porter sur le point crucial de l'usage qui sera fait des résultats d'une évaluation censée mesurer la productivité collective et individuelle dans les SCD. Est-elle compatible avec les statuts actuels des titulaires du corps des bibliothèques ? L'instauration de véritables primes de rendement est-elle susceptible d'être tolérée par le personnel, aux statuts et obligations de service disparates ? Pour mettre un terme à l'imbrication institutionnelle Etat-Université qui caractérise la double tutelle des Bibliothèques Universitaires et induit des lourdeurs de gestion, faudra-t-il favoriser la fusion du corps spécifique des bibliothèques au sein d'une plus vaste fonction publique universitaire, régionalisée et autonome ? En pareil cas, le SCD étant une composante de l'Université, la profession doit-elle se préparer à abandonner les directions des établissements à des enseignants-chercheurs garants de la validité scientifique des fonds, mais non nécessairement gestionnaires et techniciens ? Certes, les conservateurs y perdraient des perspectives de carrière ; mais n'y gagneraient-ils pas une légitimité de gestionnaires, des ressources humaines autant que des ressources documentaires ?

Cette transition entre la gestion administrative du personnel et un management rénové des ressources humaines, par toutes les questions qu'elle soulève, ne s'opèrera sans doute pas sans heurts. Les membres du personnel des SCD rencontrés dans le cadre de la présente étude ont bien conscience des enjeux de cette rénovation. Parmi ces enjeux, l'accompagnement nécessaire des mutations engendrées par l'avènement de la Société de l'Information pourrait fédérer leurs efforts et favoriser leur cohésion : c'est par la concertation que seront conciliés les attentes professionnelles des agents et les impératifs de cette rénovation.

# Bibliographie

## 1. Monographies

### 1.1. Le management dans le service public

**Alécian, Serge et Foucher, Dominique** - *Le management dans le service public*, 2<sup>e</sup> éd. - Paris : Ed.d'Organisation, 2002. (Coll. Service public)

**Alécian, Serge et Foucher, Dominique** - *Guide du management dans le service public*; préf. de Marc Cabane. - Paris : Ed. d'Organisation, 1994 (Coll. Service public).

**Batal, Christian** - *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois dans le secteur public* - Paris : Ed. d'Organisation, 1998.

**Boyé, Michel et Ropert, Gérard** - *Gérer les compétences dans les services publics* - Paris : Ed. d'Organisation, 1994 (Coll. Service public)

**Chaty, Lionel** - *L'administration face au management : projets de service et centres de responsabilité dans l'administration française* - Paris (Montréal): L'Harmattan, 1997 (Coll. Logiques politiques)

**Vallemont, Serge** - *Moderniser l'administration : gestion stratégique et valorisation des ressources humaines* - Paris : Nathan, 1991.

**Vallemont, Serge** - *Gestion des ressources humaines dans l'administration : rapport au ministre de la Fonction publique* - Paris : La documentation française, 1999.

### 1.2. Le management dans les bibliothèques

**Giappiconi, Thierry** - *Manuel théorique et pratique d'évaluation des bibliothèques et centres documentaires*; préf. de Jacques Bourdon. - Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 2001 (Coll. Bibliothèques) .

**Giappiconi, Thierry et Carbone, Pierre** - *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public* - Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 1997 (Coll. Bibliothèques).

**Kupiec, Anne** - *Premier recensement des métiers des bibliothèques* - rapport rédigé à la demande de la Direction de l'information scientifique et technique et des

bibliothèques, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'insertion professionnelle - Nanterre : Université de Paris X-Médiadix, 1995.

**Le Louarn, Jean-Yves et Wils, Thierry** - *L'évaluation de la gestion des ressources humaines* - Paris : Ed. Liaisons, 2002

**Müller, Joëlle et Müller, Jean-Louis** - *Le management du personnel en bibliothèques* - Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 2001 (Coll. Bibliothèques)

### **1.3. Le management dans les bibliothèques universitaires**

**ABCDEF** (sous la dir. de) - *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur* - coordonné par Bertrand Calenge, Sylvie Delorme, Jean-Michel Salün et Réjean Savard. - Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'université du Québec, 1995 (Coll. Gestion de l'information) .

**ABCDEF** (Congrès de) - *L'évaluation des bibliothèques universitaires dans l'espace francophone* - Congrès tenu à Dakar les 17 et 18 mars 1993 ; textes réunis par Alban Daumas, Michel Dousse, Martin Nicoulin. - Fribourg : Ed. universitaires, 1995 (Coll. Bibliothéconomiques)

**Cartier, Céline** - *Le plan directeur pluriannuel : un instrument efficace pour la gestion des bibliothèques R..* - Montréal : ASTED, 1986. - Version remaniée d'une thèse de maîtrise présentée à l'Ecole de bibliothéconomie de l'Université de Montréal en 1982.

**Casseyre, Jean-Pierre et Gaillard, Catherine** - *Les bibliothèques universitaires, les bibliothèques des grands établissements, les bibliothèques spécialisées* - Villeurbanne : Docmédia, 1990 (presse de l'ENSB)

**Clavel, Jean-Pierre** (sous la dir.de) - *L'évaluation des bibliothèques universitaires* : ouvrage collectif - Montréal : AUPELF, 1984.- Document de travail et d'orientation basé sur et comportant les actes d'un colloque organisé par l'AUPELF à Nice du 29 novembre au 2 décembre 1982.

**Gleyze, Alain** - *Concentration et déconcentration dans l'organisation des bibliothèques universitaires françaises de province (1855-1985)*; sous la dir. de Jean-François Tétu. - Lyon 2 : Th. doct. Sciences de l'information et de la communication, 1999.

**Renoult, Daniel** (sous la dir.de) - *Les bibliothèques dans l'université* - avec la collab. de Nicole Bellier, Marie-Françoise Bisbrouck, Pierre Carbone - Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 1994.

**Roda, Jean-Claude** - *Gestion des bibliothèques universitaires : guide pratique* - Aix-en-Provence : Publ. de l'Université de Provence, 1993.

**Sénat (rapport du)** - *Bibliothèques universitaires : le temps des mutations* - rapport extrait du site Internet <http://www.senat.fr/r98-059/r98-059.html>. - Annexe au procès-verbal de la séance du 12 novembre 1998 - (Coll. Rapports du Sénat)

## **2. Articles de périodiques :**

**Annezer, Jean Claude et Gabenisch, Jean-Luc**, *L'implication des personnels dans la conception d'une bibliothèque universitaire : la future bibliothèque centrale de l'université Toulouse 2 Le Mirail* -BBF - T.45, n°3 - 2000

**Arot, Dominique**,. *Les moyens des bibliothèques françaises, 1990-2000 : un bilan nuancé* – BBF - T. 46, n°6 - 2001

**Arot, Dominique**, *Les valeurs professionnelles du bibliothécaire* - BBF - T. 45, n°1 - 2000

**Bérard, Raymond**, *L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires* - BBF - T.45, n°1 - 2000

**Daubin-Guimbert, Claire**, *Gérer les moyens humains des bibliothèques : l'apport d'une enquête démographique* - BBF - T.46, n°6 - 2001

**Debrion, Philippe**, *La gestion des ressources humaines : quelques indicateurs* - BBF - T.45, n°1 - 2000

**Jolly, Claude**, *Bibliothèques universitaires : regard sur les changements* - BBF - T. 46, n°6 - 2001

**Lahary, Dominique**, "Sous le statut, l'idéologie : les textes statutaires et leurs usages" - BBF, T.45, n°1 - 2000

**Pugh, Lyndon**, *La Convergence en bibliothèques universitaires : expériences au Royaume Uni* - BBF - T.47, n°1 - 2002

**Roda, Jean-Claude**, *L'Organisation du travail : un nouveau défi pour les bibliothèques universitaires* - BBF - T.43, n°4 - 1998

**Simonetti, Eric**, *Les Fonctions des personnels universitaires : une enquête* - BBF - T.43, n°1 - 1998

**Thys-Clément, Françoise**, *La société de la connaissance : le paradoxe de l'évolution des missions des bibliothèques universitaires* - BBF -T.46, n°6 - 2001