

Le management des équipes

Dans l'optique des concours de bibliothèques, les candidats sont de plus en plus interrogés sur leurs capacités à gérer le personnel dans le contexte particulier de la fonction publique. Le management prend une place importante dans l'épreuve professionnelle.

Le terme fait souvent peur. Le management ne peut être compris sans un bref retour sur ses évolutions dans la fonction publique. Nous verrons ensuite comment le management peut concrètement se déployer en bibliothèque.

1. Le management

Dans l'administration, le terme de management était synonyme de bureaucratie et de lourdeur. Aussi, le management s'est-il réformé au sein du secteur public avec le New Public Management (NPM) qui nie toute différence entre secteur privé et secteur public. Le NPM a fini par devenir une véritable idéologie, et en tant que telle il a été fortement critiqué notamment parce qu'il n'intégrait pas les spécificités du service public. De nouvelles formes de management sont apparues qui, à leur façon, disent la volonté de réformer le management pour plus d'efficacité et qui continuent de placer le management au cœur de l'efficacité des organisations.

1.1. L'administration wébérienne

En France, la première définition du management dans le secteur privé est due à Henri Fayol en 1916¹. Il décompose la fonction de direction en cinq axes : planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler. Dans le secteur public, l'administration se confond avec bureaucratie et on retrouve des caractéristiques déjà mises en évidence par Max Weber :

- La division du travail afin d'augmenter la productivité ;

¹ FAYOL, Henri, *Administration industrielle et générale*, 1916, réédité par Dunod en 1979.

- La structure hiérarchique : fixe les différents niveaux d'autorité de l'organisation, l'acheminement de l'information, le rôle exercé par chacun de ses membres ;
- La communication verticale : consiste à faire circuler l'information en respectant la hiérarchie : du haut vers le bas ;
- L'information écrite : les notes de services, règles et procédures sont établies par écrit afin d'éviter les erreurs d'interprétation et garer une trace.

La lourdeur de l'administration, sa bureaucratie, ses limites amènent dans les années 1960 à la remise en cause du modèle bureaucratique. Le sociologue Michel Crozier en dénonce l'inefficacité et l'immobilisme le décrivant comme « une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs »².

1.2. Le New Public Management

C'est dans ce contexte de fortes critiques que le New Public Management apparaît dans les années 1980. Il est l'expression d'une contestation de l'État-providence qui est fortement critiqué pour les dépenses qu'il génère. L'expression s'impose dans les années 1990. Il repose sur la négation de toute différence entre gestion privée et publique et veut améliorer le rapport coût / efficacité en repensant la gestion des services.

Avec le New Public Management, l'État revoit les modalités d'action de la fonction publique ce qui a de nombreuses conséquences organisationnelles : gestion des ressources humaines appliquée aux fonctionnaires, travail sur les organigrammes.

Le New Public Management place au centre l'aspect financier et doit permettre un meilleur contrôle du pouvoir central. Son slogan repose sur les trois E³ : Économie, Efficacité et Efficience. La performance résulte de l'alliance efficacité-efficience qui se met en place via des référentiels et une politique d'indicateurs.

Les principes du New Public Management entraînent un certain nombre de changements dans les méthodes de travail :

- L'usage des TIC et la participation des fonctionnaires à la conception, au choix, à l'usage des outils informatiques alors qu'il existe cependant une industrie logicielle et informatique professionnelle
- La réponse à des besoins et à des attentes
- Le *marketing* public qui permet de mettre en place des stratégies d'adaptation aux besoins du public et de mettre en avant la valeur ajoutée par les services publics. Des démarches *marketing* sont engagées via des enquêtes de satisfaction,

² CROZIER, Michel, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963.

³ POWER, MICHAEL, *La Société de l'audit. L'obsession du contrôle*, Paris, La Découverte, 2005.

sondages, baromètres, des démarches de qualité intégrées dans des projets d'établissement, des actions de communications externes

- Tarification différenciée et évaluation de la qualité de la prestation de service
- Qualité et amélioration continue : la satisfaction de l'utilisateur (évaluation de la satisfaction, étude de *benchmarking*)
- Motivation des agents publics : initiative, flexibilité

Le New Public Management a pu apparaître comme la solution miracle qui allait réformer le secteur public. Ce sont précisément certaines de ces réformes qui *in fine* semblent se retourner contre lui.

La volonté de remplacer le mode de gestion bureaucratique par des méthodes de management inspirées de l'économie privée, si elle a montré des avantages, a également montré des limites.

En effet, si les hiérarchies ont été aplanies, l'horizontalité dans les services publics n'est pas totale et une verticalité certaine continue de subsister malgré les apparences.

Pour les services publics, le but n'est pas la consommation en soi mais bien la solution d'un problème et l'inspiration du privé trouve parfois des limites dans la gestion de services publics.

1.3. De nouvelles façons de travailler

Depuis les années 2000, d'une manière plus générale, de nouvelles façons de travailler sont apparues et modifient en profondeur à la fois le fonctionnement des organisations, la façon même d'aborder le travail et la façon dont on travaille : management humaniste, horizontalité en témoignent. Le numérique a de plus eu des conséquences sur l'emploi et le travail : travail collaboratif, travail à distance, télétravail, labs, etc.

Les maîtres mots des politiques managériales dans les années 2000 sont autonomie, flexibilité, projet, évaluation et individualisation des compétences, adaptabilité et employabilité⁴.

Les frontières entre vie privée et vie professionnelle s'amenuisent. Les conditions de travail sont modifiées et l'environnement de travail est amélioré mais cela se fait en contrepartie d'une flexibilité accrue et d'une précarisation croissante. Les conditions de travail se détériorent au détriment de la sphère privée.

⁴ SALMAN Scarlett, « Le temps des coachs ? Trajectoires typiques d'une figure du « nouvel esprit du capitalisme », *Travail et emploi* 3/2015 (n° 143), p. 59-73 [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://travailemploi.revues.org/6713> (consulté le 14/06/2024)

1.3.1. Le management humaniste

En réaction, le management dit « humaniste » s'est développé. Il entend concilier efficacité économique et valeurs humanistes. Le « management humaniste a pour principe et objectif de protéger et favoriser le sentiment d'autodétermination de chaque salarié. Or, se sentir autodéterminé débouche sur de hauts niveaux de motivations autorégulées qui permettent de stimuler la créativité, l'innovation, la flexibilité, l'apprentissage et l'implication au travail. »⁵ Les valeurs humanistes appliquées au management permettent « de penser les outils et les pratiques managériales pouvant servir une telle éthique »⁶ et ainsi permettre l'épanouissement de l'individu au travail.

1.3.2. L'horizontalité

Si le respect de l'autorité hiérarchique demeure un devoir dans la fonction publique, elle ne permet plus, seule, un management de qualité. L'horizontalité s'est substituée à la verticalité permettant le passage à un management opérationnel centré sur l'organisation et les publics, offrant ainsi plus de responsabilités mais également plus d'autonomies aux agents.⁷ Ainsi, ce passage est-il apparu comme une nécessité dans les bibliothèques pour assurer le bon fonctionnement des organisations dans « le contexte de rupture introduit par les révolutions du numérique et des réseaux »⁸ mais également dans le contexte de changements sociétaux.

1.3.3. Le numérique et les transformations du monde du travail

Avec le numérique, des changements radicaux sont apparus et se dessinent encore dans le monde du travail. On peut déjà observer que les modalités mêmes du travail salarié ont évolué : ainsi le télétravail s'est développé, notamment avec l'épisode de la pandémie qui a forcé les organisations à le mettre en place bien que le décret du télétravail dans la fonction publique date de 2016.⁹

5 ARNAUD, Stéphanie, « Le management humaniste. Enjeux, outils et obstacles », *Revue internationale de psychosociologie* 34/2008 (Vol. XIV), p. 207-224 [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2008-34-page-207.htm> (consulté le 14/06/2024)

6 *Ibidem*.

7 RIDZUNSKI, Isabelle, *La dynamique du changement en bibliothèque*, Mémoire d'étude DCB, Enssib, décembre 2011 [en ligne]. Disponible à l'adresse <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56777-la-dynamique-du-changement-en-bibliotheque.pdf> (consulté le 14/06/2024)

8 *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, sous la direction de Christophe Pérales, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2015, p. 1.

9 Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction

2. Le management en situation professionnelle

Dans le monde des bibliothèques, on entend parler couramment de conduite du changement, de services innovants, de stratégie, d'organisations apprenantes, de projets, de valorisation de la bibliothèque, de communication, de construction de pratiques participatives, d'utilisateurs, de « user experience » (UX), de prospective en bibliothèques, de transversalité, de missions, d'indicateurs, etc. Ce sont autant de termes qui témoignent des nouvelles formes de management dans les bibliothèques.

2.1. La place de l'utilisateur

2.1.1. L'utilisateur au centre

Récemment, les modernisations de l'action publique se sont centrées autour de l'utilisateur au point que l'on peut parler d'une modernisation par l'utilisateur qui vient bouleverser le rôle des citoyens.

L'évaluation des usages « induit une métamorphose des relations entre usagers et administrations »¹⁰. La volonté de prendre en compte les usages pour construire ses services publics se retrouve dans les nouvelles formes de construction ou de co-construction : nudge, laboratoire, design de service, design thinking sont autant d'outils pour les politiques publiques qui sont les plus aptes à tenir compte de l'usage et des usagers.

Cette association services publics-usagers permet une coproduction de la qualité mais aussi de tisser du lien et de créer du sens. Ainsi la BnF avait déjà mis en place la correction collaborative de l'OCR via la plateforme Correct en 2015.¹¹

Dans une société qui s'est radicalement transformée, ces nouveaux usages prennent des aspects extrêmement différents. La notion de détente n'est plus perçue négativement mais au contraire comme nécessaire, la convivialité est devenue une norme de l'accueil, le rapport au confort n'est plus le même.

- on peut dire qu'il y a aujourd'hui une exigence de confort ;

publique et la magistrature [en ligne]. Disponible à l'adresse :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032036983&categorieLien=id> (consulté le 14/06/2024)
10 WAINTRUP, Françoise, PELLETIER, Céline, « Simplification : de la nécessité de se confronter aux usages », *Revue française d'administration publique* 2016/1 (N° 157), p. 157-170, [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2016-1-page-157.htm> (consulté le 14/06/2024)

11 « Expérimentez la correction collaborative grâce à Correct ! », Blog de la BnF, 24 novembre 2014 [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://gallica.bnf.fr/blog/24112014/expérimentez-la-correction-collaborative-grace-correct?mode=desktop> (consulté le 14/06/2024)

- le rapport au bruit et au silence a changé non pas qu'on tolère en soi le bruit mais on le tolère dans des espaces dédiés ;
- l'ambiance et l'architecture d'intérieur sont des enjeux majeurs pour les services ;
- l'amplitude des horaires d'ouverture est en train de devenir une nécessité ;
- Les postures de travail ont changé et s'il est admis que l'on peut certes travailler assis à une table, le dos droit, on comprend aussi que l'on veuille travailler affalé sur un canapé, assis dans une chauffeuse ;
- les individus veulent pouvoir travailler ensemble ;
- le rapport à la nourriture a changé : manger un sandwich sur le pouce se fait partout et on veut pouvoir le faire partout ! ;
- on veut aussi pouvoir utiliser son téléphone portable partout et celui-ci doit contribuer à améliorer l'usage des services publics dont on peut attendre une réponse rapide par exemple ;
- La notion de troisième lieu de Ray Oldenburg et celle de quatrième lieu qui émerge aujourd'hui ;
- la notion d'ambiance ;
- le rapport au temps ; etc.

On voit comment ces éléments ont changé et continuent de changer l'organisation des services publics notamment en bibliothèque.

2.1.2. Le design thinking et le design de service

Le design se centre sur l'utilisateur et le designer met en avant le dessin pour réfléchir et communiquer. Le design thinking est une approche de l'innovation et de son management. Il s'appuie sur un processus de co-créativité avec les usagers avec un processus en trois étapes : l'inspiration, l'idéation, l'itération¹². Le design thinking apparaît comme une démarche très prometteuse si on considère la façon dont il se développe aujourd'hui dans tous les domaines.

Avec le design de service, « la question de l'usage se fait centrale et l'utilisateur devient le centre des préoccupations »¹³ afin de mettre en places des services plus innovants et centrés davantage sur l'utilisateur. Le « design de service » apparaît comme la preuve de l'importance qu'a pris le design dans l'administration qui l'a adopté largement.

¹² Le Design thinking en bibliothèque, le kit pratique pour la conception de projets centrés sur les usagers, IDEO, 2016 [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/66044-le-design-thinking-en-bibliotheque.pdf> (consulté le 14/06/2024)

¹³ WAINTRUP, Françoise, PELLETIER, Céline, « Simplification : de la nécessité de se confronter aux usages », *Revue française d'administration publique* 2016/1 (N° 157), p. 157-170, [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2016-1-page-157.htm> (consulté le 14/06/2024)

Dans le monde des bibliothèques, l'adoption du design thinking et du design de service a été facilitée en partie grâce aux initiatives de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) et de bibliothécaires. Renouveler une offre de services nécessite en effet d'en mesurer la pertinence auprès d'usagers. L'évaluation permet d'adapter les processus designés dans le but d'une plus grande efficacité. Le design permet « de construire avec les utilisateurs un produit qui réponde à leurs attentes, soit viable économiquement et faisable techniquement, la démarche se distingue des autres approches de management de projet par sa dimension humaine et relationnelle (ou co-design), par son pragmatisme et son efficacité à court terme »¹⁴. À l'initiative de Nicolas Beudon, le kit pratique pour la conception de projets centrés sur les usagers a été traduit ; il propose d'aider à la mise en place du design dans les bibliothèques : c'est le design de l'expérience vécue par l'utilisateur — ou *Design UX*.

2.1.3. Le benchmarking

Le benchmarking permet autant à un service de rendre compte de son action et de sa performance que de permettre une amélioration continue des services. Il est donc impératif de mener des études de benchmarking dans d'autres bibliothèques, il est également tout autant pertinent de mener des études comparatives en dehors du monde des bibliothèques et ainsi d'aller voir les modes de fonctionnement d'autres services.

2.2. La place des agents

L'innovation managériale peut être définie comme « la mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles »¹⁵. Aussi existe-t-il deux formes d'innovations managériales : la première est l'adoption de méthodes managériales complètement nouvelles qui pourra être adoptée par d'autres organisations. La seconde est l'adoption de méthodes managériales qui existent déjà mais qui sont nouvelles au sein d'une organisation précise. Dès lors, toute nouvelle pratique dans une organisation est une innovation et il ne faut pas négliger le besoin d'adaptation des agents à ces nouvelles pratiques : que

14 GAUTHERON, Isabelle, « Le « design thinking » : une démarche collaborative et innovante », *I2D - Information, données & documents* 2015/4 (Volume 53), p. 37-38 [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2015-4-page-37.htm> (consulté le 14/06/2024)

15 BIRKINSHAW J., MOL M.J., "How management innovation happens", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n° 4, 2006, p. 81

ce soit la refonte complète d'un organigramme ou la mise en place d'un petit-déjeuner pour créer un moment d'échanges informels dans un service.

L'accompagnement au changement permet d'accompagner les agents par un recours à un tiers et faciliter le positionnement de chacun.

La logique managériale peut faire courir le risque d'un management pour le management oubliant l'essentiel, les hommes. Quand on parle de bien-être au travail, il faut bien entendre que le management a la fonction d'y contribuer.

Aujourd'hui, on s'accorde à dire qu'il existe quatre types de management :

- directif, plus strict et centralisé
- participatif, essentiellement axé sur la collaboration dans un souci démocratique
- persuasif, avec l'idée de faire adhérer à une vision commune
- déléгатif, synonyme de grande autonomie des agents dans les décisions

Le meilleur choix tend vers une utilisation des quatre types de manière judicieuse selon la situation rencontrée, le contexte et/ou les profils des agents que le manager encadre.

Conclusion

Il n'y a pas de recette miracle : la notion de « recette managériale » est impropre au management, obligeant toujours à une adaptation qui nécessite une juste distance critique et une adaptation à une organisation particulière.

Tous ces leviers managériaux ne doivent pas faire oublier qu'il est important de donner du sens au travail pour que chacun comprenne pourquoi il travaille, pour qui. Confiance, autonomie, responsabilisation, droit à l'erreur permettent de favoriser le bien-être au travail et replacent l'homme au cœur des organisations. Créer de la convivialité, renforcer la confiance permettent un encadrement plus humain.