



68th IFLA Council and General Conference

August 18-24, 2002

Code Number: 059-094-F
Division Number: VI
Professional Group: Management of Library Associations
Joint Meeting with: -
Meeting Number: 94
Simultaneous Interpretation: -

Les défis de la gestion du personnel dans les bibliothèques à l'époque de changements profonds et du changement de génération

Uta Müller

University Library of Bochum
Bochum, Allemagne

Résumé

La bibliothéconomie a subi un changement radical au cours des dernières années et continuera dans le futur. Il en résulte de changements dans tous les domaines grâce à la mise en réseau, à l'utilisation de nouvelles technologies et aux médias électroniques. En plus de la restructuration nécessaire des bibliothèques, on doit actuellement effectuer un changement de génération à l'intérieur de l'équipe de travail. Cette conférence concerne donc la gestion des ressources humaines dans cette situation difficile et indique des manières pour une évolution de la bibliothèque aussi exempte de frictions que possible. L'influence de la pyramide des âges des travailleurs sur l'utilisation d'innovations sera d'abord considérée. Ensuite, des possibilités doivent être précisées à la direction de l'entreprise pour pouvoir résoudre l'influence de la pyramide des âges sur l'évolution de la bibliothèque. Enfin, les considérations générales pour un changement de génération avec peu de conflits et dynamique dans les bibliothèques seront évoquées.

La bibliothéconomie a subi un changement radical au cours des dernières années et continuera dans le futur. Il en résulte de changements dans tous les domaines grâce à la mise en réseau, à l'utilisation de nouvelles technologies et aux médias électroniques. Cependant, ceux-ci se réfèrent non seulement au changement du type des documents de l'imprimé à l'électronique, mais aussi aux méthodes de travail, au

déroulement des affaires et au mode de pensée, donc le paradigme, prédominant dans la direction d'une bibliothèque. Si une administration des médias a été demandée plus tôt, un service de plus en plus performant sera maintenant exigé. En plus de la restructuration nécessaire des bibliothèques, on doit actuellement effectuer un changement de génération à l'intérieur de l'équipe de travail. D'une part, cela offre des possibilités, mais c'est aussi chargé de problèmes. Cette conférence concerne donc la gestion des ressources humaines dans cette situation difficile et indique des manières pour une évolution de la bibliothèque aussi exemptes de frictions que possible.

L'influence de la pyramide des âges des travailleurs sur l'utilisation d'innovations en bibliothéconomie ainsi que les changements dans le travail quotidien seront d'abord considérés. Ensuite, les possibilités de la direction de l'entreprise seront précisées pour pouvoir résoudre l'influence de la pyramide des âges sur l'évolution de la bibliothèque. Enfin, j'évoquerai les conditions générales pour un changement de génération avec peu de conflits mais dynamique dans les bibliothèques.

La pyramide des âges à l'intérieur du personnel d'une bibliothèque a une influence sur la pratique des innovations et des changements en bibliothéconomie. Il va généralement sans dire que les collègues les plus âgés ont plutôt tendance à garder leurs habitudes puisque réviser leur façon de penser est un cheminement de longue haleine et qui a tendance à être difficile. Souvent, lors d'une modification des méthodes, l'amélioration et/ou l'augmentation de la productivité n'est pas clairement évidente pour tous à l'avance. Les travailleurs ont peut-être construit et réalisé avec beaucoup d'engagement ce qui est traité de vieillot aujourd'hui et qui devra être changé. Les émotions jouent un grand rôle. Par conséquent, il n'y a pas que le manque de connaissances des nouvelles technologies, mais il y a aussi une appréhension face aux changements jusqu'à une résistance en règle de sorte que les innovations seront difficilement acceptées pour des raisons émotionnelles malgré l'avantage apparent. L'expérience démontre toutefois qu'il y a aussi des collègues des plus vieilles générations qui travaillent fort pour les changements et qu'ils sont une force des transformations continues.

Pour les jeunes qui sont nouvellement entrés en bibliothéconomie, il existe aussi une image différente. Il y a des collègues qui voudront changer immédiatement et radicalement ce qui a été fait jusqu'à maintenant et qui utilisent seulement les nouveaux procédés et les nouvelles façons de penser. Ainsi, on ne tient pas compte des structures, des procédés et des facteurs psychologiques. Il y a également des innovateurs modérés qui favorisent des changements judicieux sans rupture radicale et qui souhaitent une transformation continue de la bibliothèque. Naturellement, il y a également de jeunes bibliothécaires qui préfèrent continuer à tout faire comme cela fonctionnait depuis longtemps et qui manquent donc les chances d'amélioration et par le fait même de suivre le rythme du développement bibliothéconomique général.

Plus les groupes des opposants aux changements seront nombreux, plus la coupure des façons de pensées sclérosées et des méthodes introduites sera difficile et pénible. Plus il y aura de nouveaux travailleurs de l'extérieur et qui ne connaissent pas les structures existantes, donc qui ne les remettent pas en question, plus il sera facile d'arrêter le processus de changements.

Dans cette situation, quelle est le devoir de la gestion des ressources humaines d'une bibliothèque? Ici, une gestion des ressources humaines tout à fait individuelle évoquant les personnalités respectives s'impose. Les collègues les plus âgés ayant une aversion pour les changements devraient être considérés comme étant timides envers la nouveauté. Non seulement l'effort de persuasion relativement au sens et les avantages d'une situation modifiée aussi bien qu'avec une indication claire qu'aucune sortie du développement n'est possible doivent être une collaboration aux changements et atteindre un partage des résultats. Les collègues plus âgés, qui sont eux-mêmes le moteur de changements, doivent particulièrement être encouragés à organiser les changements sur la base de leur expérience professionnelle et qu'ils possèdent des ressources particulièrement précieuses pour la bibliothèque. En plus, ils peuvent être des médiateurs pour les autres collègues qui sont plutôt sceptiques par rapport aux

changements, ils appartiennent à la même génération et ont un meilleur accès psychologique et sociologique.

Pour de jeunes travailleurs, la gestion des ressources humaines devrait être en mesure de modérer les initiateurs de changements radicaux en regard de la réduction du potentiel de conflit. En revanche, les jeunes collaborateurs timides devraient être encouragés à participer activement aux processus de changements et de démontrer la possibilité de se faire un nom. Les innovateurs modérés devraient être encouragés à porter les changements vers l'avant sans provoquer de dérangements trop grands à l'ambiance de travail ou de ruptures dans l'organisation du travail.

Il est important de faire toutes ces réflexions sans préjugés. Les collègues plus âgés ne doivent pas être exclus, mais leur expérience doit être reprise et perfectionnée. Des objections sceptiques sont tout à fait profitables puisqu'elles provoquent l'examen consciencieux des idées évitant ainsi des actions précipitées et des concepts incompris. Des possibilités de formation continue devraient également être accessibles aux collègues plus âgés. Elles devraient même être encouragées. Ils peuvent participer activement aux changements seulement lorsqu'ils ont la possibilité d'apprendre les nouvelles technologies et qu'il sont à niveau concernant la bibliothéconomie. Le danger de refus au perfectionnement auquel vous-même participez est donc moindre.

En ce qui concerne les jeunes collègues, il est important de ne pas les freiner trop fortement au début de leur carrière et donc de les démotiver. Au contraire, ils doivent être encouragés à une action responsable et à la pensée dans un contexte général. C'est une condition indispensable pour constamment recruter une bonne nouvelle génération en bibliothéconomie. Le problème du choix se pose lors d'une embauche. Comment peut-on reconnaître, à l'avance, un bon collègue? À ce sujet, il y a quelques études, différentes techniques de l'examen d'embauche à l'entrevue à grand déploiement jusqu'au méthodes d'appréciation par simulation. L'investissement dans ces techniques est relativement élevé – le succès n'est pas garanti. Généralement parlant plus on connaît quelqu'un depuis longtemps, mieux on peut le juger. L'embauche de collègues formés auparavant dans sa propre bibliothèque, qui étaient bien classés, peut être une voie prometteuse pour la production nécessaire d'une nouvelle génération. En plus une activité de formation renforcée dans la pratique bibliothéconomique, les bibliothèques doivent se présenter en public comme étant un domaine professionnel captivant et s'approcher activement auprès de futurs étudiants. Une politique d'information appropriée vis-à-vis des écoles, des établissements d'enseignement supérieur, des agences pour l'emploi et des centres d'information professionnelle ainsi que des relations publiques appropriées pourraient rejoindre une nouvelle génération potentielle.

Dans l'ensemble, la problématique du «changement de génération» se résume ainsi: autant l'ancienne que la nouvelle génération apportent des aspects importants à la bibliothéconomie. Un mélange équilibré d'expérience et de «vent frais» offre les meilleures conditions pour l'avenir des bibliothèques. Une bonne coopération et une acceptation mutuelle des différents points de vue sont importantes.

En outre, pour organiser l'évolution de la bibliothèque le plus indépendamment possible de l'influence de la pyramide des âges, d'autres instruments sont à la disposition de la direction de l'entreprise. La documentation écrite des expériences et des développements offre une possibilité. Il s'agit de mettre par écrit tous les événements pertinents, les structures et les démarches possibles et de rendre ceux-ci utilisables pour la bibliothèque, indépendamment des personnes. Lors de l'absence ou du départ d'un collègue, le successeur respectif est plus en mesure de s'adapter et de continuer les affaires courantes sans problèmes. Lors des modifications des structures et des démarches, ces documents sont une base importante de comprendre le statu quo et de développer sur cette base les changements à entreprendre. Un autre avantage est qu'une argumentation de fond sur les faits a automatiquement lieu lors de la formulation par écrit et qui, dans les affaires courantes, sera tout naturellement accepté et qui ne sera plus remis en question. De cette manière, des modifications potentielles peuvent être mises à jour. La documentation comme instrument de la gestion d'entreprise atteint un but multiple. Elle rehausse les

attributions respectives à un niveau neutre, indépendant et suggère en même temps une réflexion critique du statu quo.

Une autre possibilité d'atténuer l'influence de la pyramide des âges sur la politique de la bibliothèque est la formation de groupes. La structure organisationnelle, donc départementale, de la bibliothèque peut être prise en considération, dans la mesure où un genre de «juste milieu des âges» est recherché dans tous les départements et que dans chaque département des plus vieux et des plus jeunes doivent coopérer. De cette manière, les deux parties peuvent en profiter: les plus jeunes collègues de l'expérience des plus âgés est des plus âgés des plus jeunes par l'apport du plus récent niveau de formation ainsi que des nouvelles techniques. Il peut toutefois y avoir des problèmes avec la structure hiérarchique. Les collègues les plus âgés ont tendance à occuper une position plus élevée dans la hiérarchie que les plus jeunes. Ils ont ainsi la possibilité de bloquer les propositions des plus jeunes collègues afin de poursuivre leurs habitudes, de s'obstiner par attachement ou par tradition. La conséquence serait de démotiver les jeunes collègues et de bloquer les changements. Si de jeunes collègues, en raison des limites du service (plus élevé, élevé ou moyen service), sont les supérieurs de collègues plus âgés, cela peut également conduire à des problèmes. Si les supérieurs sont d'avis que tout soit mauvais jusqu'ici et que seulement de toutes nouvelles façons devraient être implantées, les collègues les plus âgés se sentent rapidement dévalorisés lorsque ce qui a été fait par eux auparavant ou lorsque leur participation à la bibliothéconomie est ressentie soudainement comme n'étant plus actuelle. Cela peut conduire à la résistance contre les changements qui sont plutôt basés sur des réalités personnelles, donc émotionnelles. Une voie prometteuse pour résoudre ce dilemme est donc la formation des instances à la coopération entre les générations. Le cercle de qualité ou le groupe de travail devrait permettre d'apporter sa compétence professionnelle (une longue expérience ou le plus haut niveau de formation) pour le bien de la bibliothèque indépendamment de son âge ou de sa position.

La direction de l'entreprise, à l'aide d'états-majors, peut contrer la problématique décrite ci-dessus puisque les collègues plus âgés sont souvent au haut de la hiérarchie et utilisent leur pouvoir afin d'empêcher les changements. Ceux-ci sont indépendants de la structure hiérarchique et départementale et ne sont responsables que devant la direction. Des états-majors exemplaires peuvent être le contrôle ou la gestion de la qualité. Ces collègues indépendants d'un état-major peuvent considérer la bibliothèque de manière neutre et, relativement à la structure et au déroulement des affaires, comme un tout uniforme tel un conseiller d'entreprise. Ils ne sont pas chargés du travail purement bibliothéconomique, mais leur tâche consiste à analyser le développement de la bibliothéconomie dans son ensemble, d'en déduire les conséquences, les chances et les risques pour la bibliothèque et de transformer ceux-ci en concepts stratégiques.

Mis à part ces possibilités structurelles, il existe aussi des instruments en matière de politique de gestion du personnel pour soutenir l'évolution de la bibliothèque. Parmi toutes les mesures du développement des ressources humaines, offrir aux collègues la perspective de leur épanouissement personnel en fait partie. Un développement positif peut être introduit tôt pour les jeunes collègues par une promotion ciblée pour les deux parties, la bibliothèque et les collègues. Le développement des ressources humaines est toutefois aussi important pour les collègues plus âgés afin qu'ils ne cèdent pas à la «démission intérieure» et essayent seulement de passer le temps jusqu'à la retraite. Les perspectives devraient aussi être accessibles pour les collègues plus âgés ce qui concilie souhaits personnels et capacités particulières avec les besoins de la bibliothèque. La bibliothèque ne peut renoncer au potentiel des collègues plus âgés. Par exemple, d'autres modèles devraient offrir un genre de temps partiel par âge comme moyens départ progressif des collègues.

Le bon comportement des collègues appartient également à la gestion des ressources humaines. On devrait essayer de retenir dans la bibliothèque et de dissuader la migration vers d'autres entreprises les collègues particulièrement performants et motivés par une planification des horaires la plus flexible possible et par la création d'incitatifs matériels et autres. Encourager la compatibilité entre la famille et le

travail en fait également partie, ce qui facilite la possibilité de retour après un congé parental particulièrement pour les femmes. La nécessité d'une pause complète peut être réduite grâce à l'organisation flexible des heures de travail ou grâce à la possibilité du télétravail. Ainsi, les jeunes mères (et pères!) potentiels peuvent rester, du moins partiellement, à la bibliothèque et le lien émotionnel à une organisation flexible qui concilie les intérêts privés et officiels est ainsi intensifié.

Quelques conditions générales sont nécessaires afin de pouvoir mettre en place les instruments de la gestion d'entreprise décrits ci-dessus et d'atteindre un changement de génération avec peu de conflits mais dynamique.

D'une part, on doit donner la possibilité de la planification d'horaires flexibles. Malheureusement, les directives restrictives de la grille des salaires des agents de la fonction publique limitent souvent les possibilités d'engagement des collègues pour lesquels l'échelon salarial ou catégorie tarifaire élevé accordent certains genres d'activités. Les tâches innovatrices et créatrices sont justement prévues pour les catégories tarifaires élevées. Cela limite la marge de manœuvre des collègues nouvellement arrivés et empêche souvent la formation d'équipes de plus âgés et de plus jeunes abordée ci-dessus, donc de la formation de groupes de travail. De plus, cela fixe d'étroites frontières aux possibilités de motivation par l'élargissement des tâches et des actions responsables. La liaison d'une promotion et d'un poste haut placé des travailleurs au rendement devrait continuer d'être renforcée au lieu de promotions basées sur l'ancienneté ou sur la durée d'appartenance à l'institution. Ainsi, les collègues plus âgés qui souhaitent une promotion sont encouragés à intervenir pour l'évolution de la bibliothèque et il faut s'attendre à ce qu'ils soient plus fortement ouverts aux améliorations et aux changements qu'aux réalités précédentes. D'un autre côté, les jeunes collègues ont la possibilité d'abandonner plus tôt lors de promotions liées au rendement lorsqu'ils apportent leur énergie à la bibliothèque. Les promotions liées au rendement créent des incitatifs afin d'organiser ensemble l'avenir de la bibliothèque indépendamment de l'âge des travailleurs.

Pour lier une équipe de travail motivée à la bibliothèque, j'ai déjà mentionné qu'il faut encourager la compatibilité entre la famille et le travail et qu'il faut concilier les intérêts personnels avec ceux de la bibliothèque. C'est pourquoi les modalités flexibles du travail à temps partiel ainsi que le télétravail offrent des solutions. L'ancrage administratif et des moyens financiers pour l'équipement technique doivent toutefois être mis à la disposition pour l'installation de postes de télétravail. Dans la plupart des cas, ces moyens ne peuvent être supportés que par la bibliothèque. Des moyens spéciaux de l'établissement d'enseignement supérieur et/ou du budget communal, qui sont maintenant en partie fournis dans le cadre de la promotion de la femme, sont donc nécessaires.

Finalement, les instruments cités ne peuvent toutefois être que des aides pour effectuer le changement de génération le plus possible sans conflits et sans grandes coupures pour la bibliothèque dans ces temps de changements bibliothéconomiques. Dans tous les cas, un bon fonctionnement dépend grandement des personnalités respectives.