

# La gestion des ressources humaines

## Quelques indicateurs

**S**i la bibliothéconomie a exploré, et explore encore, les méthodes qui régissent le fonctionnement d'une bibliothèque, elle aborde peu la gestion du personnel ou des ressources humaines. Il est vrai que, dans ce domaine, deux principes peuvent freiner cette étude : d'une part la gestion du personnel peut être considérée comme une activité commune à celle des collectivités territoriales, et d'autre part ce type d'activité se marie mal avec les schémas préétablis dictés par la bibliothéconomie, comme le circuit du document, l'aménagement, les règles d'organisation du service public et d'autres principes de fonctionnement.

### Philippe Debrion

Directeur du Patrimoine  
et de la lecture publique  
à Saint-Quentin-en-Yvelines

philippe.debrion@wanadoo.fr

Dans ce domaine plus qu'ailleurs il est question d'adaptation, d'analyse des spécificités et de résolutions de problèmes en prenant en compte l'existant.

Ces lacunes de la bibliothéconomie conduisent nécessairement à des approches différenciées de la gestion du personnel. Les facteurs qui vont intervenir pour effectuer cette gestion sont nombreux, mais bien souvent ceux-ci sont fonction de la personnalité de chacun, des responsables comme des agents, et des principes de gestion vont alors se mettre en place sans qu'il y ait parfois de véritable réflexion ou une base théorique.

Or, au même titre qu'une bibliothèque doit s'appuyer sur des missions pour exister, la gestion du personnel, dans ses différents aspects, doit s'appuyer sur les projets que la bibliothèque veut atteindre. Les principes qui conduisent la gestion du personnel devraient donc

être la conséquence de ces projets, car c'est par eux que doit se définir l'organisation de la bibliothèque.

L'exemple le plus flagrant dans ce domaine est encore la construction de l'organigramme qui doit dépendre de l'organisation que l'on veut mettre en place pour atteindre ses objectifs. Dans certains cas, cet organigramme n'existe pas, parfois il est totalement figé, dans d'autres cas, il est en décalage avec les projets menés par la bibliothèque : c'est caractéristique par exemple d'un organigramme qui divise les services de gestion des documents par supports, alors que l'offre documentaire au public est multi-supports. L'organisation du personnel doit donc s'appuyer sur les projets, les objectifs que poursuit la bibliothèque et, comme cette organisation relève d'un projet spécifique, celui-ci doit pouvoir être suivi et actualisé. L'actualisation régulière des principes qui prévalent dans la gestion du personnel doit donc apparaître dans les

projets de services, mais aussi dans des documents prospectifs comme ceux de la préparation budgétaire. Cela permet entre autres une édition régulière de l'organigramme montrant ainsi l'évolution de l'organisation.

## Gestion du personnel

Mais au-delà de l'aspect organisationnel, il y a aussi le suivi de la gestion quotidienne du personnel. Là encore il doit y avoir des critères qui doivent permettre de s'assurer que les moyens mis en œuvre sont correctement gérés. Il est dès lors important d'avoir des indicateurs qui vont permettre de vérifier et contrôler si les principes prédéfinis sont bien réalisés. Il s'agit tout autant de vérifier si certains seuils de « productivité » sont atteints, que de contrôler s'il n'y a pas de dépassement dans la capacité de production d'une équipe. Trop souvent les indicateurs sont perçus comme des outils de surveillance, alors qu'ils doivent permettre de savoir si les ressources sont bien utilisées, tout comme il faut savoir si la charge de travail n'est pas supérieure aux capacités d'une équipe. Il est de la responsabilité d'un responsable d'équipement ou de service de s'assurer que les ressources humaines dont il dispose sont suffisantes, ou si elles ne sont pas supérieures ou inférieures aux besoins nécessaires pour effectuer l'ensemble des tâches qui résultent du fonctionnement de la bibliothèque.

Les indicateurs sont à prendre pour ce qu'ils sont, des compteurs, des don-

nées qui, en aucun cas, ne peuvent refléter la réalité, mais ne font que donner des tendances qu'il faudra interpréter. La gestion du personnel ne s'appuie pas, fort heureusement, sur l'examen de quelques ratios.

Ces précautions étant prises, il convient d'examiner certains indicateurs qui vont apporter des éléments d'information sur le fonctionnement de la bibliothèque.

## Service public et travail interne

Un principe de base est nécessaire pour constituer des indicateurs : définir les temps passés par le personnel en travail interne et en service public. Pour cela il faut, pour un jour d'ouverture, compter le nombre de postes nécessaires pour assurer le service public et examiner, heure par heure, s'ils sont ou non occupés en fonction des jours ou des périodes particulières dans une journée (cf tableau ci-dessous).

Le total de ces heures va permettre d'établir le nombre d'heures totales nécessaires pour faire fonctionner la bibliothèque. Théoriquement, ces heures sont « incompressibles », c'est-à-dire que l'on ne peut pas les diminuer à moins de supprimer des postes de service public en mettant moins de personnel dans certains créneaux horaires.

Par analyse du fonctionnement de plusieurs bibliothèques du réseau de Saint-Quentin-en-Yvelines, ces heures représentent environ 60 % du

temps de travail effectué par le personnel. L'autre partie des heures représente celles qui sont nécessaires pour effectuer le travail interne ou, selon l'expression utilisée actuellement, le « *back office* » ou « base arrière ».

Le relevé de ces heures nécessite plusieurs « comptages ». D'une part, il faut faire un relevé des heures réellement passées en service public grâce à l'examen des plannings. Il peut être intéressant de comparer les heures théoriques, celles décrites plus haut, et celles réellement pratiquées : dans bien des cas les heures réelles sont inférieures à celles qui ont été établies. D'autre part, il faut inventorier les heures réellement travaillées par le personnel. Il convient de soustraire des heures théoriquement travaillées par le personnel (en prenant en compte les temps partiels) les heures d'absences qui ne seront pas remplacées, les congés, les vacances pour maladie, les absences pour formation et les heures correspondant aux postes vacants, c'est-à-dire la durée qui sépare le départ d'un agent et son remplacement. La soustraction des heures théoriques et des absences donne alors les heures réelles travaillées (HRT).

On s'aperçoit alors que les heures de travail interne atteignent difficilement le taux de 40 % des heures réelles travaillées. En moyenne, sur une année, cela peut être possible, mais en répartition mensuelle il peut y avoir de fortes disparités, ce qui nécessite une organisation du travail ou une répartition des tâches différenciées en fonction des mois. L'analyse des années précédentes permet de pouvoir anticiper sur l'année en cours ou sur l'année à venir.

Jours / heures	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	Total jour
Total mercredi	8	6	0	6	0	10	9	10	8	7	78
Total jeudi	6	9	6	6	5	5	6	6	6	6	63
Total vendredi	0	4	6	6	0	5	6	6	6	6	52
Total samedi	5	6	10	6	10	11	10	11	10	10	89
Total dimanche	3	6	6	6	0	0	0	0	0	0	21
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>334</b>

Travail interne	202	43 % du temps total de travail
Service public	354	63 % du temps total de travail
Total	556	
Absentéisme	50,6	Estimation des congés, maladie, formation, vacances de poste...
total heures travaillées	556,6	
Nombre de postes	15,9029	Total des heures travaillées / 35

\* Demeure aussi la question de l'intégration de certains personnels : faut-il ou non intégrer les heures du personnel administratif qui ne fait pas de service public ?

### Niveau d'activité

Sur la base des horaires travaillés, d'autres indicateurs vont pouvoir être calculés en divisant les heures réellement travaillées par d'autres mesures comme les prêts, les collections, les adhérents, le budget d'acquisition ou le budget global. Cela permet d'établir un comparatif entre différents établissements ou, par rapport à une moyenne du réseau, de situer le niveau d'activité d'un établissement, voire d'un service. Mais, là encore, il faut analyser les chiffres avec prudence, car ceux-ci ne donnent aucune indication sur les actions particulières menées par une bibliothèque. C'est le cas notamment de certaines actions en faveur du développement de la lecture ou de tâches particulières exceptionnelles (réinformatisation, changement d'antivol...)

Plusieurs remarques sont nécessaires avant d'utiliser ces chiffres. Les heures passées en service public vont contraindre des heures d'autres formes de travail, indispensables pour que le service reste d'un niveau constant. S'il est possible de différer certaines tâches qui ne vont pas perturber le service public tant que leur suspension n'est pas trop longue, il est par contre impossible de ne pas

effectuer régulièrement le rangement (qu'il s'agisse de celui effectué quotidiennement ou du rangement général), de résoudre les litiges, de gérer les rappels... Ces tâches, que nous nommons parapubliques, doivent donc être incluses dans les plannings pour apparaître dans les heures de service public. Par ailleurs, certaines tâches de travail interne sont effectuées par le personnel durant les heures de service public : lecture de la presse, catalogage, indexation... Ce mélange des temps est particulièrement intense au moment des heures creuses de service public. Plus ces heures sont nombreuses, plus l'occasion d'effectuer du travail interne durant le service public est forte. L'analyse de la fréquentation du public par heure permet de définir un schéma qui donnera les possibilités de mêler les deux grands types de tâches. Reste, évidemment, à accepter ce mélange d'activités : il n'est pas particulièrement agréable pour le public de « déranger » un bibliothécaire qui, à l'accueil, est absorbé dans l'indexation de documents!

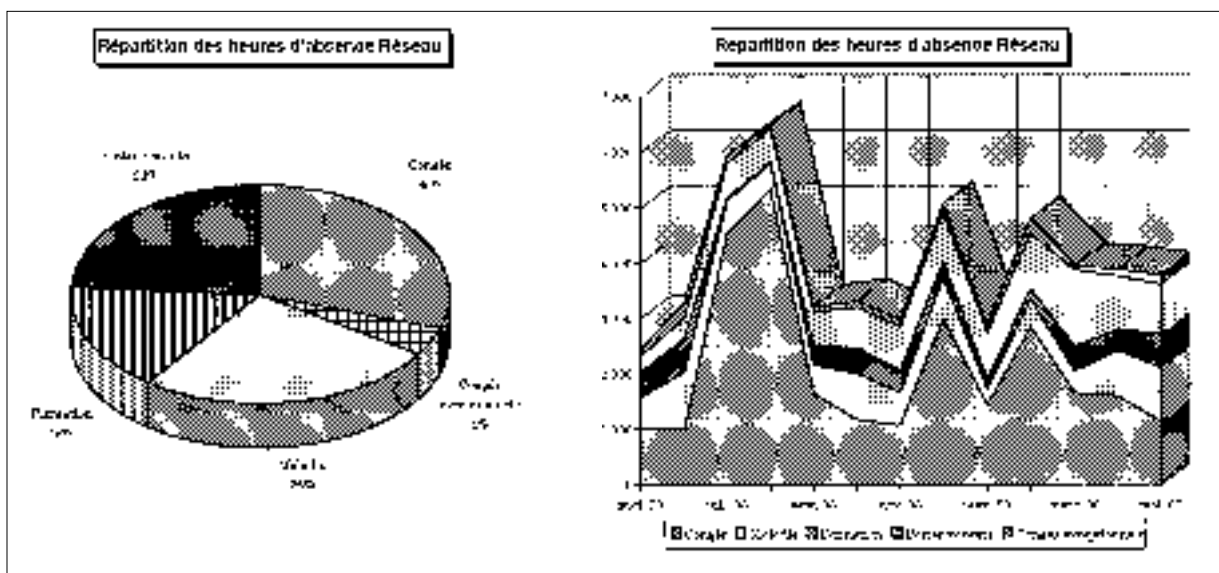
### Quatre indicateurs

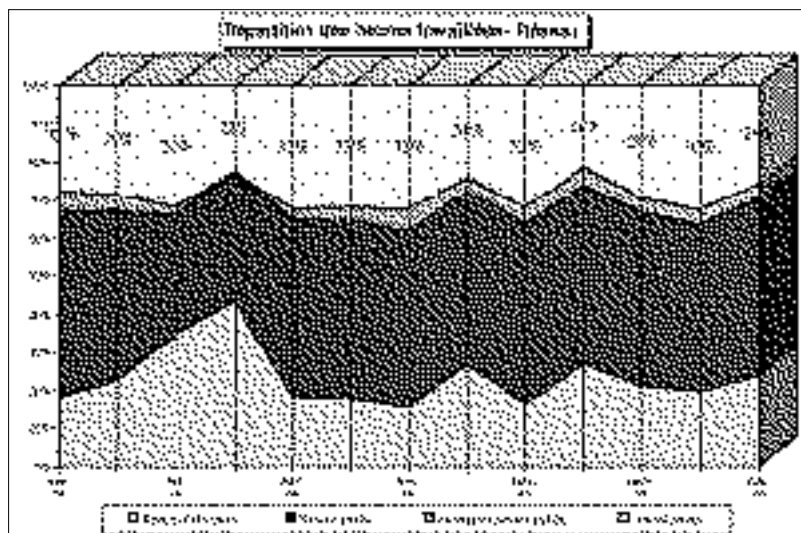
Parmi les différents indicateurs que l'on peut utiliser, quatre sont à

retenir particulièrement. En fait, il est possible d'en utiliser plus, ou de modifier ces indicateurs en fonction des objectifs ou des spécificités de l'établissement. À chacun de construire son propre tableau de bord.

1. La répartition des heures travaillées a déjà été évoquée et les graphiques (ci-dessous et page suivante) permettent d'avoir une vision de la répartition mensuelle de ces heures. Cet indicateur permet d'obtenir, nous l'avons vu, les heures réelles travaillées par service ou par établissement. Il sert de base pour les indicateurs suivants, puisque les ratios s'appuient sur cette donnée pour construire chaque formule.

2. Le nombre de prêts par heure réelle travaillée ( $P/HRT = \text{nombre de prêts à l'heure}$ ), par service ou par établissement, est un chiffre intéressant, mais qu'il faut utiliser avec précaution surtout s'il est utilisé en comparaison avec d'autres établissements. Les taux d'activité peuvent être très différents, mais ils sont fonction des missions ou des activités particulières menées dans chaque bibliothèque. Une centrale accueillant beaucoup de public ne peut répondre aux mêmes critères qu'une bibliothèque située dans un quartier





difficile où la médiation prime sur la « distribution ». Ce chiffre permet de suivre l'activité mensuelle d'un service et éventuellement de prendre certaines mesures en fonction des résultats. Il n'est pas forcément lié au nombre d'agents mais à des seuils d'activités. Autrement dit, ce n'est pas parce qu'une équipe est complète que le nombre de prêts est facilement absorbé, il peut y avoir des pointes d'activité. Pour y répondre, on peut user de diverses solutions, les deux plus évidentes étant un renfort partiel de personnel ou une modification de la répartition de la charge de travail. Une saturation trop fréquente entraîne inévitablement des dysfonctionnements plus ou moins importants. Cela résulte en fait d'une analyse incomplète de la répartition des tâches dans le temps, ou d'une accumulation de charge de travail par agent qui, devant la masse, ne peut plus établir de priorités.

3. Le nombre de documents gérés par heure permet d'avoir une idée

du travail mené sur les collections, et il peut être complété par le nombre d'acquisitions à l'heure. Là encore le chiffre doit être croisé avec le budget d'acquisitions réparti par heure. Ces données montrent un niveau d'activité qui peut être aussi réparti différemment si on l'analyse mensuellement. Une accumulation de prêts par agent au moment où se font beaucoup d'acquisitions (ou de désherbage) montre qu'il y a une répartition de la charge de travail trop concentrée sur certains mois. Il est peut-être préférable de réviser les priorités ou de modifier l'étalement des dépenses.

4. Le nombre d'emprunteurs par heure et le nombre de nouveaux adhérents par heure donnent un autre indicateur sur le service public. Là encore, c'est en comparaison avec les autres données qu'il prend du sens. De manière générale, les niveaux importants suivent ceux du prêt, renvoyant encore une fois aux principes de répartition des tâches

dans le temps.

On le voit, la charge de travail est l'élément majeur de ce type d'analyse. Bien souvent elle est mal ou peu connue. Trop facilement, quand on se lance dans une nouvelle acti-

Réseau	
Nombre d'agents	137
Nombre d'agents équivalents temps plein	106,2
Nombre de postes	112
Écart	5,8

tivité, la tendance est de sous-estimer les conséquences sur la charge de travail, surtout si celle-ci est perçue de façon trop imprécise. Dans l'élaboration d'un nouveau projet, les ressources financières et matérielles sont fréquemment décrites avec soin, mais l'impact sur la charge de travail des agents reste trop flou, imprécis. Cela tient aussi au fait que l'ensemble des activités nécessaires pour la gestion d'une bibliothèque et les heures nécessaires à leur réalisation sont mal connus et se fondent souvent sur une estimation basée sur une impression, plutôt que sur des faits.

Il est indéniable que, dans le domaine de la gestion du personnel, de grands progrès restent à accomplir. Et encore les aspects de motivation et de qualité du service n'ont pas été abordés ici, mais il est certain que la charge de travail et sa gestion ont des conséquences certaines sur ceux-ci.

*Novembre 1999*