

# Quels appuis pour l'encadrement?

## L'expérience de la Bibliothèque nationale de France

« **B**ibliothèque d'un genre entièrement nouveau », la Bibliothèque nationale de France (BnF) savait que plusieurs défis l'attendaient à son installation en bord de Seine. Nouveaux accès, nouveaux usages et, pour le personnel, nouveaux modes de travail. Au temps de l'ouverture a succédé celui de la mise en place d'un fonctionnement usuel sur fond de modernisation de la gestion publique.

### Marie-Hélène Koenig

marie-helene.koenig@bnf.fr

### Francine Redoutey-Le Bleis

francine.redoutey-le-bleis@bnf.fr

### Frédérique Boulanger

frederique.boulanger@bnf.fr

Bibliothèque nationale de France

La Lolf (Loi organique relative aux lois de finances) est venue encadrer et rythmer la programmation de l'action publique : contrats de performance et programmes d'action sont devenus des outils que les encadrants doivent maîtriser tout comme, dans le domaine de la gestion du personnel par exemple, les entretiens d'évaluation.

C'est dans ce contexte que la direction déléguée aux ressources humaines de la Bibliothèque nationale de France a renforcé ou mis en place différents moyens destinés à étayer l'action des responsables hiérarchiques : formation du personnel en général et des encadrants en particulier, offre de coaching interne, appui à l'encadrement.

Mais qu'est-ce qui différencie un responsable hiérarchique à la Bibliothèque nationale de France d'un encadrant d'une bibliothèque publique ou universitaire ? Si peu et tellement...

Le Référentiel des emplois et des compétences élaboré par la BnF en 2005/2006 a identifié cinq champs d'activités constitutives de l'activité d'un responsable hiérarchique, qu'il

soit directeur de département, adjoint au directeur de département, chef de service ou encadrant opérationnel (chef de bureau, section, cellule...). Point de nouveauté sous le ciel de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) bibliothéconomique : la mission d'un encadrant de cet établissement consiste à piloter, organiser, gérer, animer et (s')informer... Donc, si peu de différences.

Et pourtant ! L'un des étonnements majeurs des nouveaux arrivants à la BnF est la prise de conscience que l'établissement emblématique et prestigieux nécessite une organisation industrielle, ainsi qu'en témoignent les systèmes techniques nécessaires pour assurer les missions séculaires : SI (systèmes d'information) démultipliés : catalogue, communication, gestion financière, gestion des ressources humaines, système de pilotage, TAD (transport automatisé de documents) pour la communication des documents... Cette différence d'échelle et les moyens alloués font parfois oublier qu'en contrepartie, l'organisation du travail est différente,

Titulaire d'un DCB et d'un DESS Fonction Formation, **Marie-Hélène Koenig** a été chef du service Technologies-Industrie à la médiathèque de la Cité des sciences et de l'industrie, puis de celui des Qualifications et de la formation à la BnF. Elle occupe actuellement le poste de chargée de mission Encadrement à la BnF. Elle est l'auteur de plusieurs articles dans des revues professionnelles, dont le BBF.

**Francine Redoutey-Le Bleis**, titulaire d'un DESS Psychologie du travail, a été responsable emploi-formation dans divers organismes (Cnaf, Cité des sciences et de l'industrie) avant de devenir chargée du développement des compétences à la BnF. Elle a publié un article sur « L'évolution de la lecture psychanalytique dans les contes de fées » dans la revue *Études psychanalytiques*.

Docteur en sciences de gestion, titulaire d'un DEA de sciences économiques et de sociologie et d'un diplôme d'ingénieur en ressources humaines, coach certifiée, **Frédérique Boulanger** est coach interne et responsable du développement des compétences en management à la BnF, où elle a auparavant été responsable des acquisitions d'ouvrages bibliographiques en sciences sociales. Elle a également été chargée de cours à l'université Paris-IX et a collaboré avec Le Moniteur et Liaisons sociales (*rubriques entreprises*).

la ligne hiérarchique consistante et qu'un responsable hiérarchique à la BnF peut perdre en autonomie ce qu'il gagne en participation à un projet à vocation nationale et internationale. Pour mener à bien lesdites missions, 2 700 agents sont mobilisés, dont un encadrement de 150 personnes environ pour la ligne hiérarchique officielle (celle qui dispose de la délégation de signature), auxquelles on peut ajouter une centaine de personnes, cadres non encadrants (chefs de projet, de mission...) ou encadrants de proximité.

### Former: prêt-à-porter et sur-mesure

Du fait de sa taille, la BnF a dû faire face à la nécessité de répondre à des besoins de formation spécifiques sur une grande échelle; ainsi, en 2006, 1 932 agents ont été formés pour un total de 11 014 journées de formation. Il était donc indispensable de traiter le développement des compétences des agents par la formation selon des modalités adoptées depuis longtemps par le secteur privé.

La BnF disposant depuis de nombreuses années d'un plan annuel de formation, la question qui s'est posée a été celle de la prise en compte de besoins de formation spécifiques à côté d'autres plus « standards ». À l'ajustement à la marge d'un contenu de stages sous forme de catalogue a succédé une phase d'ingénierie à part entière, favorisée d'ailleurs par les nouvelles procédures d'achat public, à l'occasion d'un échange éclairé entre service demandeur et service formation.

Ce dernier a alors pour tâche de formaliser les éléments recueillis en un cahier des charges qui permettra de recruter un intervenant pour effectuer la mission (formation, accompagnement). Pour mémoire, à côté de ces formations collectives, les agents peuvent avoir accès à des formations individuelles personnelles, relatives à leur domaine d'activité ou non. Ils peuvent avoir recours à un conseiller information professionnelle (CIP) interne et doivent ensuite déposer une demande de formation auprès d'un comité pour les projets individuels de formation composé de membres de la Direction déléguée aux ressources humaines (DDRH), de l'administration de la BnF et de représentants du personnel.

#### Les personnels de la BnF

Au 31 décembre 2006, travaillaient à la BnF 2 651 personnes (pour 2 411 équivalents temps plein) réparties sur 7 sites.

L'établissement comprend 3 directions, 4 délégations, une trentaine de départements. L'élaboration du Référentiel des emplois et des compétences (novembre 2006) a permis d'identifier 25 métiers répartis en 5 familles: « Services aux publics, traitement des collections », « Administration, gestion », « Technique, logistique, prévention », « Médiation culturelle, communication ». La cinquième famille est celle de l'encadrement, avec les 4 niveaux hiérarchiques officiels: directeur de département, adjoint au directeur de département, chef de service, encadrant opérationnel.

Les domaines du plan de formation de la Bibliothèque concernent la bibliothéconomie: catalogage, collections, conservation, techniques documentaires numériques, audiovisuel, accueil du public; ils peuvent être de nature transverse: acteurs de la formation, administration et gestion, bâtiment, bureautique et logistique administrative, édition et communication, hygiène et sécurité, informatique, langues, management, secrétariat, systèmes d'information et savoirs de base.

Les formations destinées aux encadrants peuvent relever des domaines bibliothéconomiques ou transversaux auxquels leur famille professionnelle les destine; la plupart du temps, elles se situent très naturellement dans le domaine management, ainsi que dans les domaines administration et gestion, hygiène et sécurité.

Deux thèmes composent le domaine de formation au management: les formations d'apports méthodologiques et d'accompagnement collectif d'une part (conduite de projet, accompagnement des évolutions, entretien annuel), les formations aux techniques d'encadrement et management d'équipe d'autre part (communication et animation d'équipe).

### Accompagner collectivement

Les années 2000 ont été témoins du mouvement de modernisation qui a touché l'ensemble de la fonction publique; elles se caractérisent également par l'inscription durable de la formation « tout au long de la vie » dans la vie professionnelle et par la prochaine introduction du droit individuel à la formation (DIF). Entre 2002 et 2007, validation des acquis de l'expérience, réforme de la formation professionnelle continue et droit individuel à la formation balisent le champ du développement des compétences professionnelles. Ce qui implique, pour les organisations et leur encadrement en particulier, une prise en compte accrue de cette dimen-

sion; et pour les services gestionnaires de la formation, une évolution des pratiques de manière à encore mieux servir leurs bénéficiaires.

À la BnF, si l'évolution du mode de gouvernance (projet, contrat, programme) est tout juste en train d'induire de nouveaux besoins de formation, ce sont les projets liés à l'évolution des techniques d'information et de communication qui ont permis d'amorcer une évolution dans la prise en compte du besoin de développement de compétences. Jusque dans les années 1990, le déploiement d'un nouvel outil dans une équipe (ou de réorganisation liée à des contraintes techniques ou de conduite d'un projet) s'accompagnait d'un projet de formation d'adaptation et de prise en main de ce nouvel outil. Depuis, les projets de formation sont de plus en plus « compréhensifs » et prennent en compte également les répercussions de ce nouvel outil, de cette réorganisation sur la vie et l'organisation de l'équipe. On parle alors d'accompagnement des évolutions, d'accompagnement du changement, pour lequel l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique nécessitent un travail en amont important entre le service formation et le service bénéficiaire.

### Accompagner individuellement

Si l'accompagnement collectif vise une équipe de travail dans son organisation et ses processus de fonctionnement, y compris hiérarchique, il n'a pas vocation à prendre en compte les particularités individuelles d'exercice du rôle de l'encadrement. Comme dans toute organisation vivante et de taille conséquente, l'exercice de la fonction hiérarchique revêt de multiples formes à la BnF, par le métier de référence de l'encadrant, son expérience, la taille de son équipe et sa place dans l'organigramme. Et, comme dans toute organisation, les aléas de la vie au

### Accompagnement du changement

Les changements peuvent se différencier en fonction du contexte dans lequel ils doivent être mis en œuvre. Certains sont plutôt prescrits, d'autres sont construits ou adaptatifs. La BnF se trouve plus fréquemment confrontée à des évolutions correspondant à ce second cas. La demande émane alors d'un responsable qui, se saisissant des enjeux de la situation à faire évoluer, souhaite bénéficier d'une aide pour l'accompagner dans la conduite de ce changement. Il devient alors non seulement le commanditaire, seul ou avec son équipe d'encadrement, mais aussi le pilote principal des actions à mener: dans le processus de changement, son rôle managérial s'exerce dès lors qu'il doit montrer qu'il devient nécessaire de changer, qu'il doit définir les résultats qu'il souhaite atteindre.

L'accompagnement consiste en différents temps pendant lesquels le commanditaire, avec l'aide du consultant, cherche à impliquer les équipes, valoriser les activités, communiquer sur les évolutions attendues. Toutes les modalités d'accompagnement sont alors, sous sa conduite, envisageables et sont souvent de différente nature: entretiens, groupes d'échanges, analyse partagée de situations de travail... À l'issue de ces différentes phases de travail, le commanditaire a en sa possession les éléments d'analyse et de diagnostic essentiels pour appréhender les leviers et les ressources organisationnelles, managériales et humaines sur lesquelles il pourra s'appuyer afin de mettre en place les actions correctrices lui permettant de réaliser avec succès le passage d'un état à un autre, d'une situation inadaptée à une autre, plus conforme aux nouveaux enjeux.

Ce type d'accompagnement, même s'il peut intégrer à la marge de la formation, s'en distingue très nettement dans le sens où il ne vise pas l'acquisition de savoirs nouveaux; il fonde plutôt ses principes dans la « formation-action », méthode alliant apprentissage et production collective à partir de la résolution de cas réels. Il se distingue également par le fait qu'il place la hiérarchie au cœur du dispositif de changement.

*Francine Redoutey-Le Bleis*

travail et des situations personnelles font que les encadrants peuvent être amenés à s'interroger sur l'exercice de leur fonction hiérarchique et managériale et leur développement professionnel.

### Une mission pour les encadrants

En complément de ces dispositifs d'accompagnement, la Direction déléguée aux ressources humaines de la BnF a intégré, depuis 2005, une mission d'appui aux encadrants, qui a pour rôle de les accueillir et de les orienter dans leurs différentes demandes (information, conseil, etc.). Il a été choisi de travailler en priorité sur le moment particulier de la prise de poste des encadrants, qu'il s'agisse d'un premier accès à une fonction d'encadrement, en particulier par la voie de la promotion interne, ou d'une évolution dans la ligne hiérarchique.

Deux moyens sont mis en œuvre: le premier est un entretien dit « d'intégration »: dans les semaines qui suivent la prise de poste, la chargée de mission reçoit l'encadrant pour faire le point sur son parcours professionnel (formation initiale, continue, expérience) et ses besoins (information, formation). Un premier repérage des ressources à sa disposition est réalisé, en particulier dans le domaine des ressources humaines: services, interlocuteurs...

Le second temps fort de l'accompagnement de la prise de poste est un atelier collectif (« Prise de poste d'encadrement ») de trois demi-journées, qui a pour vocation de donner une vue d'ensemble de l'établissement à ces encadrants, depuis les missions et projets stratégiques de la bibliothèque jusqu'à la communication interne, en passant par le budget, le dialogue social, la gestion du personnel, la formation, les acteurs de la santé au travail... À ce jour, 4 ateliers ont rassemblé 44 participants.

Passé ce temps d'intégration, la chargée de mission est disponible pour tout contact et relais ultérieur.

Elle reçoit par ailleurs ponctuellement tout cadre qui le souhaite, la plupart du temps pour l'explicitation d'un questionnement qui conduit à une orientation vers les ressources spécialisées. La mission Encadrement est également impliquée dans tous les travaux transversaux : référentiel des emplois, départs en retraite, formation.

### Parcours de formation et mobilité professionnelle

Plus de deux ans après leur mise en place, les appuis à la fonction d'encadrement sont appréciés : la prise de poste est facilitée, le gain de temps dans l'appréhension de l'établissement est notable ; le coaching est perçu comme facilitateur de l'exercice managérial, en complément des moyens plus classiques de formation.

Il est toutefois apparu aux différents acteurs des ressources humaines (DRH, service Formation, mission Encadrement, coach) que la juxtaposition de ces offres atteignait des limites et conduisait à s'interroger. Que ce soit pour une question de lisibilité et donc de communication ou, plus fondamentalement, pour répondre aux besoins des encadrants dans leur diversité (« primo » encadrant, expérience publique ou privée, formation initiale et continue, effectifs encadrés), il importait de penser à la cohérence de cette offre.

Sur la base d'une première expérience de parcours de formation pour les « cœurs de métiers » de la bibliothèque : catalogage, conservation, magasinage, il est apparu que les différents éléments de ces offres gagneraient à être clairement articulés entre eux. Autant l'atelier « Prise de poste d'encadrement » se situe aisément comme première étape commune d'un itinéraire de formation, autant le reste du plan de formation actuel ne prend pas encore suffisamment en compte la diversité des situations des encadrants et, partant, de leurs besoins.

### Une expérience de coaching

Présent dans la plupart des entreprises et organisations publiques, le coaching est de plus en plus considéré comme un mode d'accompagnement courant dans les conditions actuelles de travail des cadres. La variété et l'individualisation des situations auxquelles ils sont confrontés ont incité la Direction déléguée aux ressources humaines de la BnF à leur proposer la possibilité de recours à un appui personnalisé.

Ainsi, depuis 2005, la BnF développe une offre de coaching interne destinée à ses cadres, leur permettant d'être accompagnés en toute confidentialité dans leur développement professionnel.

Les entretiens de coaching n'ont pas pour but de conseiller le cadre ou de le former à des méthodes, mais de l'accompagner dans l'élaboration de ses propres solutions, pour donner du sens aux situations qu'il rencontre et pour augmenter son efficacité dans la gestion de son environnement professionnel.

Les situations professionnelles abordées lors des missions de coaching sont, par exemple, la gestion d'une situation de crise ou à enjeu fort, un changement organisationnel, la perception de difficultés d'ordre relationnel ou de positionnement, la prise de nouvelles fonctions...

Ainsi, lors du bilan, certains cadres ont noté que l'expérience du coaching leur avait permis de faire évoluer leurs méthodes de travail, d'identifier ce qui relevait d'une analyse plus fine des enjeux, des intérêts et des moyens de l'équipe et de proposer des solutions réalistes.

La pratique du coaching est soumise à la plus stricte confidentialité concernant le contenu des séances et à une supervision régulière du coach interne de la BnF par un professionnel externe hautement qualifié, soumis à la même obligation de confidentialité.

La démarche d'accompagnement s'organise autour d'une série d'entretiens de deux heures. Elle est formalisée par une convention de coaching.

*Frédérique Boulanger*

Par ailleurs, l'existence du Référentiel des emplois et des compétences a contribué à l'explicitation des compétences requises pour l'exercice managérial. Il a permis de formaliser le tronc commun des activités et compétences des encadrants, que l'on soit responsable hiérarchique dans le domaine des collections, de la logistique ou du budget.

Un travail commun au service Formation et à la mission Encadrement a donc été engagé pour élaborer un parcours de formation pour les encadrants. Il consiste d'une part à interroger les participants des premières séances de l'atelier « Prise de poste d'encadrement » sur leur prise de poste et leur perception rétrospective des apports de cet atelier, d'autre part à élaborer un référentiel de formation en mettant en perspective l'exercice de la fonction aujourd'hui avec les évolutions prévisibles du rôle de « manager public ». La traduction en un parcours de formation devrait être effective courant 2008 et introduite ensuite dans le plan de formation annuel de l'établissement. Le parcours servira de support à un engagement tripartite (DRH, hiérarchie de l'encadrant, encadrant) quant aux objectifs retenus et aux moyens alloués au cours d'une période de deux ans pour accompagner le développement des compétences de management de l'encadrant.

Cette nouvelle phase de professionnalisation du développement des compétences de l'encadrement est d'autant plus indispensable que la démographie professionnelle montre les forts mouvements qui vont affecter l'établissement dans les années à venir avec les départs en retraite. Dans ce contexte où les besoins d'intégration d'une part, et de mobilité professionnelle d'autre part vont caractériser l'emploi, il apparaît indispensable de doter la bibliothèque des moyens nécessaires à l'exercice de sa mission et ses agents de ceux de leur développement professionnel, dans l'établissement... ou ailleurs!

*Juillet 2007*