

Formations I & D et futurs managers

Entretien avec Jean Michel, ingénieur-conseil indépendant, expert en Management de l'information, de la documentation et de la connaissance

Contrairement aux pays anglo-saxons, le thème de la gestion du personnel dans le domaine I&D est peu traité dans la littérature professionnelle en Europe et en Suisse. Les formations I&D développent cependant des modules spécifiques pour les futurs managers. Quelques précisions et définitions préalables pourraient être utiles ...

D'emblée, il me faut préciser selon quelle(s) perspective(s) je réponds à cette question du management dans le domaine I&D. Je ne suis pas un chercheur (au sens formel, académique, de ce terme); je reste essentiellement un professionnel qui a pu réfléchir à sa pratique et qui en a tiré des enseignements pour en assurer des transferts à divers autres contextes. C'est d'abord en tant que responsable d'un centre de documentation d'une grande et vieille institution française de formation d'ingénieurs, pendant près d'une quinzaine d'années, que j'ai eu à résoudre des problèmes de management de l'I&D et notamment de gestion de personnel. Cette expérience de terrain, couplée un peu plus tard à celle ayant consisté à présider l'ADBS, association française regroupant quelque 5000 professionnels documentalistes, m'a permis de bien comprendre les spécificités des approches managériales propres à ce domaine. Puis, au cours des quinze à vingt dernières années, cette connaissance s'est affermie à travers l'expertise du consultant que je suis devenu et qui intervient dans de nombreuses organisations pour le repositionnement des structures documentaires et le développement d'un autre management de celles-ci. Ce regard spécifique a pu enfin être partagé avec plusieurs générations de professionnels, puisque j'ai eu à intervenir dans de nombreuses formations en France et en Suisse avec le souci de donner aux jeunes entrant dans ce champ professionnel les meilleures armes pour faire face aux besoins nouveaux des organisations.

Je souhaite dire en prélude à cette interview que mon approche du management de l'I&D est surtout d'ordre stratégique. Pour moi, c'est la recherche du sens des choses qui est importante (pourquoi agit-on comme cela, pour quoi faire?) et pas seulement la façon dont on les fait (le comment). Cela m'amène donc à préciser que je ne confonds surtout pas management et gestion, ni ne limite management à la seule composante gestion des personnes et des équipes. Le management est un tout, il est global, systémique. Il doit traiter des missions et des objectifs des services d'I&D, prendre en compte les multiples contextes dans lesquels ces services opèrent (partenariats, coopérations, différenciations ...), se décliner en termes de politiques de prestations à offrir tout autant que de gestion de ressources (documentaires, techniques, humaines ou autres), déboucher aussi sur de vraies questions de pilotage et d'évaluation sur différents plans (technique, économique, politique ...). C'est donc le tout qui fait sens et surtout pas les seules facettes «gestion des budgets ou des ressources humaines» (pas plus que le bras n'est intéressant en soi si on ne le met pas en relation avec le corps humain pris comme un tout).

Ma pratique de consultant relative au management des dispositifs ou structures I&D s'appuie donc sur cette perspective systémique et stratégique de ce management, comme elle s'appuie par ailleurs sur une vision humaniste de nos métiers et des services rendus. Je suis d'ailleurs de plus en plus convaincu que la documentation est plus une affaire d'hommes et de relations entre eux que de documents que l'on traite, conserve ou met à disposition.

Quelles différences et convergences de gestion entre le secteur privé et public? L'introduction du New Public Management (NPM) a-t-elle modifié sensiblement le mode de gestion?

Si on limite le management à sa seule dimension gestionnaire (gérer l'argent, les hommes, les moyens techniques ...), alors on est vite confronté à la dramatique impossibilité de faire admettre et pratiquer, par le secteur public, les règles en usage dans le privé, et c'est en cela que les apôtres du New Public Management (Nouvelle gestion publique) se trompent dangereusement. Je le dis carrément, je ne suis pas un adepte de ces visions réductrices des idéologues de la «gestion publique efficace» et j'ai eu à constater, lors d'audits récents en France dans de grandes institutions publiques, l'absurdité et l'échec de telles approches simplistes (que la crise financière et économique actuelle conduit à désavouer).

Toute entreprise industrielle ou société commerciale est forcément contrainte (sauf rares exceptions) à maximiser le profit pour ses actionnaires. L'objectif n'est pas de produire du service, mais bien de dégager de la marge et à la limite de faire le plus de bénéfices possible en réduisant à l'extrême les dépenses et les investissements nécessaires à l'activité générant ces bénéfices (l'idéal étant de gagner un maximum d'argent sans produire quoi que ce soit, ce qui est le propre même de la spéculation financière). Cette logique est imparable et je l'admets pour ce qui relève du secteur privé (du moins jusqu'à une certaine limite). Elle se caractérise par l'existence d'un objectif unique (le profit) et par un environnement compétitif qui élimine les plus faibles au profit des plus forts. A partir de là, des règles drastiques de maîtrise des coûts et de gestion des personnels deviennent l'objectif de l'action.

Mais de nombreuses autres activités de nos sociétés ne relèvent pas de cette logique mono critériale, gestionnaire et capitaliste. C'est le cas à l'évidence, pour ne citer que quelques exemples, de la santé, de la formation, de la gestion de l'environnement, de la solidarité, de la lutte contre la pauvreté, de la création artistique, de la sécurité routière, de la lutte contre le terrorisme, de la communication et bien sûr de la documentation.

Mais entendons-nous bien, ce n'est pas parce que ces secteurs d'activité ne relèvent pas de la logique de maximisation du profit, que l'on doit gaspiller les ressources disponibles et faire n'importe quoi au nom des valeurs généreuses qui les sous-tendent. Et c'est là que j'aimerais que l'on sache faire le passage d'une logique strictement gestionnaire à une logique managériale qui fait sens. Il m'arrive très fréquemment de travailler pour des collectivités publiques en France (pour des administrations régionales, pour des établissements d'enseignement supérieur ...): je peux attester que des approches nouvelles émergent qui permettent d'optimiser l'emploi des ressources disponibles sans que cela se fasse au détriment des missions, valeurs ou principes propres à cet environnement public.

En fait, ce n'est pas le statut public ou privé qui induit une différence dans les modalités de management, mais surtout la nature même des activités. Ainsi aura-t-on autant de difficultés à appliquer telles quelles les règles drastiques du NPM à la structure documentaire d'une entreprise pharmaceutique qu'à la bibliothèque universitaire, comme il paraît peu probable que pour une même ambition de formation, une différence dans l'approche managériale puisse exister entre une structure privée et un établissement public. C'est donc bien la nature de l'activité qu'il faut considérer avant de décréter l'application de tel ou tel modèle de gestion et de management.

Cette gestion est-elle spécifique du domaine I&D? Y a-t-il des particularités? Si oui, lesquelles?

Et donc oui, il y a bien une spécificité du domaine I&D du fait même du sens et de la nature profonde des activités de ce domaine, des objets qu'elles gèrent, des relations qu'elles induisent entre les acteurs, et surtout des finalités qu'elles servent. L'information, le document, la connaissance ne se laissent pas aussi facilement appréhender du point de vue de leur gestion que les bananes, les boulons, les tableaux comptables, les parcs de voiture ou d'ordinateurs. On en délimite difficilement les périmètres, les avatars, les multiples usages. Après sa consommation, une banane n'existe plus, ce qui n'est pas le cas de l'information ou du document. En outre, aucun spécialiste sérieux n'a jamais pu établir de façon certaine la valeur intrinsèque d'une information ou d'un document, jamais personne n'a pu démontrer le retour sur investissement de ces objets de savoir, de progrès et de culture (pas plus qu'on peut raisonnablement démontrer la rentabilité d'une formation universitaire sauf à réduire l'ambition de celle-ci à quelque chose qui ne ressemble plus à rien).

Ajoutons le fait que les prestations du domaine de l'I&D relèvent fondamentalement du principe de *servuction*, à savoir qu'elles se développent dans une interaction subtile entre le fournisseur et son client (comme cela se passe entre le médecin et son patient). Il me paraît bien difficile de chiffrer, valoriser, cette relation de *servuction*, qu'on la considère au strict niveau individuel ou au niveau institutionnel. L'application de règles gestionnaires étroites, comme celles du NPM, au domaine de l'I&D conduit inéluctablement à «chosifier» la documentation, à se focaliser sur la partie la moins intéressante du service info-documentaire (la gestion des objets et des rayonnages sur lesquels on les stocke, l'optimisation des abonnements à des revues ...) et pas du tout à ce qui fait le «plus» de la relation de *servuction* et qui induit une vraie valeur ajoutée, à savoir l'interaction, via l'I&D, entre des hommes, pour connaître, progresser, agir et décider.

J'aimerais enfin dire, en tant que consultant ayant vraiment vu de près comment des institutions fonctionnaient du point de vue de leur information et de leur documentation, qu'il est totalement illusoire de chercher une optimisation des activités documentaires (celles du centre de documentation par exemple) si on ne considère pas en même temps l'ensemble des pratiques qui se développent dans l'institution en plus ou à côté de la structure documentaire formelle. A cet égard, les pratiques autonomes et vernaculaires des acteurs de recours à internet un peu partout dans l'institution peuvent représenter des coûts (en temps consacré) bien largement supérieurs au seul coût visible du centre de documentation.

Mais à nouveau, il ne faut pas déduire de cette critique justifiée d'une approche gestionnaire étroite (NPM) qu'il n'est pas possible de raisonner le management des activités d'I&D afin de déboucher sur plus de valeur ajoutée, bien au contraire. C'est ce qui me conduit à accompagner les institutions dans leur démarche de re-fondation de leurs dispositifs d'I&D, en basant celle-ci sur la re-définition collective préalable de l'utilité et/ou du sens de ceux-ci, sur une appréhension systémique des activités relevant de l'I&D, sur une requalification des relations de *servuction* et donc sur une re-valorisation des interventions professionnelles et des compétences qu'elles nécessitent. C'est ce que l'on pourrait appeler un «management par la valeur de l'I&D» (I&D Value Management).

Gère-t-on de la même manière dans les petites, moyennes et grandes institutions?

A l'évidence, il y a des différences dans l'approche du management des activités d'I&D selon la taille des organisations, mais aussi selon que, pour les institutions en question, l'information et la documentation en sont le principal objet ou le cœur de métier (par exemple, la Bibliothèque Nationale de France ou la Documentation Française) ou n'en sont qu'un ingrédient ou ressource accompagnant les activités principales (documentation d'une entreprise ou d'une banque). Dans le cas des institutions dont la fonction principale est la production ou la gestion info-documentaire (souvent du reste de grandes ou grosses organisations) et donc dont les missions au regard de l'I&D sont claires, on se trouve surtout confronté à des problèmes d'optimisation de processus et de chaînes d'activité. Les questions qui se posent sont souvent de nature budgétaire ou «ressources humaines» et coïncident avec une émergence toujours plus forte de la technologie dans les activités I&D. Dans les grandes institutions de ce type, la masse salariale est importante, la division socio professionnelle des tâches est exacerbée et les possibilités d'optimisation sont contraintes par divers facteurs qu'on ne retrouve pas dans les petites organisations (existence de conflits entre baronnies, importance du fait syndical, difficulté d'aligner les activités de terrain sur les axes stratégiques de l'institution ...).

Pour les entreprises ou organisations dont le but n'est pas de produire ou de gérer de l'information ou de la documentation, il est évident que plus ces organisations sont importantes, plus on sera tenté d'appliquer au management des activités I&D des principes proches de ceux du NPM. La centralisation de ces activités (ou du moins la centralisation des «objets» ou «sujets» propres à ces activités) conduit inéluctablement à peser, mesurer, chiffrer ce qu'elles représentent, à se baser sur des indicateurs et autres statistiques et donc à en tirer des conséquences en termes de réduction des dépenses (externalisation de telle ou telle prestation ou tel ou tel achat de ressources par exemple). Mais, poussée à l'extrême, la rationalisation des activités documentaires «visibles» des grosses institutions peut conduire à des aberrations: renforcement de la démarche de centralisation au détriment des services de proximité, perte d'identité et de sens (on finit par ne gérer que des «boulons documentaires»), impossibilité de développer des prestations à haute valeur ajoutée et, in fine, implosion et disparition de la fonction info-documentaire (mieux vaut recruter des experts de la finance et du droit que de continuer à payer des documentalistes).

Dans les petites organisations (associations, PME, petites collectivités territoriales), la question du management de l'I&D se pose tout autrement. La fonction info-documentaire n'y est que rarement développée en tant que telle et quand elle l'est, c'est souvent de façon faiblement professionnalisée, avec une dimension «compétences» plutôt déficiente. Il est alors difficile de parler management de l'I&D dans de telles conditions. Toutefois, certaines petites ou moyennes entreprises (ou associations) innovantes ont su développer leur fonction info-documentaire de façon originale, certes avec peu de moyens en nombre de professionnels affectés, mais en misant plutôt sur des recrutements de qualité et sur un recours judicieux aux potentialités des technologies disponibles. Dans ce contexte, on parle moins de «centres ou structures documentaires» dont il faut optimiser la gestion, et plus de prestations de service dédiées, les professionnels agissant alors plus comme consultants internes que comme gestionnaires de bibliothèques.

Les formations I&D actuelles forment-elles efficacement les futurs managers dont le domaine a besoin?

Question épineuse à laquelle il est difficile de répondre de façon globale; il existe ici ou là des programmes de formation exemplaires et ailleurs de réelles incuries.

Personnellement, ayant eu à intervenir dans un certain nombre d'institutions, je pense que ces formations sont souvent trop imprégnées des logiques et des pratiques qui ont prévalu dans la période glorieuse de l'approche technicienne de la documentation des années 1970 à 1990. Elles exemplifient et perpétuent des gestes professionnels qui n'ont plus raison d'être aujourd'hui, et surtout elles souffrent d'un manque de souffle et d'audace, d'un manque de vision comme d'ouverture. Globalement, elles prennent souvent mal en compte la dimension managériale au sens défini plus haut. Des sensibilisations aux techniques de gestion existent mais ne peuvent guère aider à transformer le technicien du traitement du document en un manager de structure info-documentaire. En outre l'assiette même du recrutement pour ces formations (filères lettres, histoire ...) ne prédispose pas à la passion pour les logiques de management et de gestion.

Lorsque j'interroge des étudiants sur ce qu'ils ont retenu des cours de gestion qu'ils ont suivis, leurs réponses me font penser que cet enseignement spécifique a surtout été plaqué, imposé, et n'est jamais véritablement intégré.

Si je devais aujourd'hui conseiller une entreprise pour un recrutement de professionnels à un niveau de responsabilité impliquant du management, honnêtement, j'hésiterais à me tourner vers des formations qui montrent leurs limites sur ce terrain. Je miserais plus volontiers sur des personnes ou personnalités dont les compétences sont avérées et sont réellement évaluées (d'où la nécessité de la certification de celles-ci). Je mettrais l'accent sur le niveau de culture générale de ces personnes, sur leur maîtrise opératoire des technologies d'aujourd'hui, sur leurs capacités de relationnel, d'écoute, de compréhension, sur leurs compétences relatives aux démarches d'innovation et de création de valeur ajoutée et sur une compréhension des dimensions systémiques et stratégiques du management.

Maintenant, une vraie question se pose, celle de l'élévation du niveau de compétences des professionnels en place qui doivent acquérir ou prouver des compétences en matière de management. Je suis souvent effrayé lors de mes audits par le décalage qui existe entre d'une part les nouveaux enjeux et exigences du management global de l'I&D (dans le double contexte du développement de la société de l'information et de la connaissance et d'une économie toujours plus globalisée), et d'autre part la relative impréparation des professionnels en place à faire face à ces défis du fait de compétences individuelles et collectives limitées ou bridées. Il me paraît urgent de bâtir et proposer une offre nouvelle et solide de formation continue avec le souci d'aider les professionnels en place à acquérir les nécessaires postures et compétences de manager de dispositifs info-documentaires.

Qu'est-ce qui fait un bon manager I&D?

Lors des séminaires de formation continue que j'anime, je propose aux professionnels participants, d'auto-évaluer leurs compétences en tant que managers, en cotant celles-ci au regard d'une douzaine de critères ou attributs (avec une échelle appropriée). Il me semble intéressant de terminer cette interview en présentant et commentant cette liste de critères.

On se rend compte à travers cette série d'attributs ou critères que le management ne se limite pas à la seule composante gestionnaire, ni à la seule dimension «gestion des équipes et des hommes».

Bien entendu tous les professionnels ne peuvent pas être excellents au regard de tous ces critères, et tous ces attributs n'interviennent pas de la même façon selon les divers contextes professionnels. Le test d'auto-évaluation permet de déceler des points forts et les points faibles et donc d'imaginer les nécessaires actions correctrices de formation et de développement professionnel.

Pour conclure, et pour reprendre l'interrogation à la base de cette interview, j'approuve volontiers l'affirmation selon laquelle le management des structures ou dispositifs de l'I&D reste encore très peu abordé dans la littérature professionnelle ou académique, surtout dans le monde latin. Cela peut s'expliquer par des différences culturelles (le monde anglo-saxon est naturellement plus porté sur les logiques de gestion) et aussi par des dispositions structurelles ou statutaires particulières (en France notamment, avec l'existence de «corps» professionnels dans la fonction publique) peu propices à des interrogations sur les dimensions managériales des métiers de l'I&D.

La question du management dans le domaine de l'I&D est pourtant plus que jamais d'actualité, non seulement en raison de contraintes économiques toujours plus fortes, mais aussi et surtout en raison de l'explosion de nouvelles pratiques relatives au document numérique et aux réseaux et dispositifs qui le dynamise et le socialise. Il me semble donc urgent de réfléchir à ce que doit être désormais le management des structures et activités de l'I&D dans le contexte du numérique généralisé.

Contact: conseil@jmmichel.fr

L'entretien a été conduit par Stéphane Gillioz, rédaction arbidio.

Articles récents

– De la nécessité d'un (re)positionnement stratégique des services info-documentaires, in: Documentaliste – Sciences de l'information, volume 45: n°1 / février 2008, p. 44–46

- Le Centre de doc est mort Vive le service infodoc stratégique, in: Guide Pratique Archimag ... manager et développer son service infodoc ... – Janvier 2007 – pp. 13–20
- La certification dans les métiers de l'information, Les Cahiers du C.L.P.C.F., n°11, pp. 26–35 (Belgique)

Abstract

Deutsch

Jean Michel versteht sich in erster Linie als (berufs-)erfahrener Praktiker und weniger als theoretischer Forscher. Er legt den Schwerpunkt auf das *Warum* und nicht so sehr auf das *Wie*. Management wird nicht reduziert verstanden als Führung, sondern als umfassendes, systemisch-strategisches Ganzes. Management beschränkt sich nicht auf die Optimierung von Zahlen und *Human Resources*, sondern setzt sich mit Aufgaben und Zielen ganzheitlich auseinander und berücksichtigt somit den gesamten Kontext und ein breites Umfeld. Der Leitgedanke bildet dabei eine humanistische Sicht des Menschen und der Dienstleistungen.

In der Privatwirtschaft heisst die Maxime Profit. Private Firmen befinden sich permanent in einer Wettbewerbssituation, in der mit harten Bandagen gekämpft wird. Es sollte aber nie vergessen werden, dass es zahlreiche Aktivitäten und Bereiche in unserer Gesellschaft gibt, die nicht nur ein einziges Leitkriterium gemessen werden (z.B. das Gesundheitswesen, die Bildung, der Umweltschutz, die Kunst – und natürlich die Information und Dokumentation I&D). Es gibt Möglichkeiten, die vorhandenen Ressourcen zu nutzen, ohne dabei Wertmassstäbe preiszugeben. Wichtig ist dabei die Art der Aktivität. Auf eine Bibliothek lassen sich harte Regeln des New Public Management nicht so einfach übertragen wie auf ein Pharmaunternehmen. I&D ist nicht dasselbe wie Medikamente gegen Kopfschmerzen, Bananen oder Computer. Dokumente sind ein dauerhaftes Gut. Der *Return on investment* eines Dokumentes ist schwierig, ja bisweilen unmöglich abzuschätzen.

I&D folgt dem Grundsatz der «servuction» (Wortzusammensetzung aus «service» und «production») und setzt eine enge Beziehung Anbieter–Nachfrager voraus. Diese Beziehung ist schwer in Zahlen auszudrücken oder in harte Währung umzumünzen. Enge NPM-Regeln schränken I&D ein, reduzieren die Tätigkeit auf den technischen Aspekt und blenden den Mehrwert aus. Man kann I&D-Management durchaus hinterfragen und neu gestalten, man darf dabei allerdings den Gewinn, den I&D schafft, nie aus den Augen verlieren. Bei einer Neugestaltung sollten die Fragen «Ist es *nützlich?*» und «*Macht es Sinn?*» immer im Hinterkopf behalten werden. Für den Bereich I&D bietet sich am ehesten ein Value Management an, das Werte, Innovationskraft und den Beziehungsaspekt in den Mittelpunkt stellt. Diesen Punkten sollte auch und besonders in der Ausbildung (im Fachbereich Management) stärker Rechnung getragen werden. Die ökonomischen Herausforderungen und die rasante technologische Entwicklung führen dazu, dass sich die Frage nach dem optimalen Management im Bereich I&D mehr denn je stellt.