

Les incidences sur l'I&D de la Réforme générale des politiques publiques en France

Entretien avec Louise Guerre, directrice de la rédaction d' *Archimag*, et Michel Remize, rédacteur en chef d' *Archimag*

1. 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?

Ce nom de New Public Management, lancé à l'échelon européen, n'existe pas en France. Mais nous avons connu des évolutions similaires depuis 2001, avec la notion d'évaluation des fonctionnaires et de nouvelle culture de performance. En 2007, un projet d'envergure a été lancé: la RGPP, Réforme générale des politiques publiques, qui vise surtout à passer au crible les dépenses de l'Etat, mais qui touche tout le secteur public, collectivités territoriales, hôpitaux, etc. Les professionnels de l'information du secteur public sont concernés, moins en terme de management que de réduction des coûts. Cela entraîne notamment des suppressions de postes de spécialistes de l'information.

Au-delà de cela, il est clair que l'explosion du numérique, et donc d'un accès rapide aux documents de l'entreprise et au web, remet en cause notamment des postes de documentalistes. Selon notre dernière enquête SerdaLab, 15% des professionnels de l'information craignent pour la pérennité de leur poste, en premier lieu dans le secteur privé, mais aussi du fait de regroupements et de fusions de centres de documentation dans le secteur public. C'est le cas au Ministère de la culture qui regroupe une grande partie de ses directions.

Les enjeux sont importants également pour les archivistes, freinés par leur image «papier», même si nombre d'entre eux participent ou mettent en place les processus d'archivage électronique. Quant aux bibliothèques, elles doivent faire face à l'irruption du 2.0, de l'accès à distance, des nouvelles attentes des lecteurs, sans parler du développement de l'e-book. Dans ce contexte, la nécessité d'évoluer, de changer, de transformer les pratiques professionnelles est grande.

Sous peine de disparition, un management étoffé doit permettre aux professionnels de s'adapter et de décider des bonnes stratégies.

2. Cette gestion est-elle spécifique au domaine I&D? Y a-t-il des particularités? Si oui, lesquelles? Et gère-t-on de la même manière dans les petites, moyennes et grandes institutions?

Dans le public, l'avancement du personnel est géré selon les règles de la fonction publique (d'Etat, territoriale ou hospitalière). Cependant le management des personnes est en train d'évoluer, notamment sous le coup de la Révision générale des politiques publiques. Dans un but de modernisation, la RGPP entraîne des refontes dans l'organisation administrative, introduit des critères de performance et doit permettre une plus grande fluidité dans les carrières.

Côté privé, la taille de la structure et sa culture de management sont les deux éléments qui déterminent les manières de gérer les personnes membres des services d'infodoc. Cela va d'une gestion traditionnelle, hiérarchique, liée à l'ancienneté, à un management d'équipe plus dynamique ouvert aux projets et aux nouvelles possibilités de fonctions.

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

Non! Les formations françaises en information et documentation forment de bons techniciens et de bons gestionnaires de projet, mais leurs enseignements managériaux sont insuffisants voire inexistants. Trop souvent, les professionnels amenés à gérer une équipe apprennent le management sur le tas, avec la difficulté première de n'avoir pas toujours la responsabilité du choix de leurs collaborateurs (des dirigeants considèrent encore le service infodoc comme une voie de garage confortable où détacher telles personnes arrivées au bout de leurs compétences).

Il faut alors se tourner vers la formation continue qui, elle, prend en compte de mieux en mieux cet impératif, comme le montrent par exemple les catalogues de formation de l'ADBS ou de Serda. Serda Formation propose notamment un stage sur la gestion et le pilotage d'un service et de ses membres.

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

Au départ, rien ne distingue un bon manager d'un service infodoc d'un autre bon manager. Les deux qualités premières sont l'écoute et la capacité d'animation d'une équipe. Il doit connaître la stratégie de son entreprise de façon à pouvoir y inscrire celle de son service. Plus techniquement, tenir un budget dans un esprit de business unit, être capable de dégager des éléments qualitatifs et quantitatifs faisant ressortir la valeur ajoutée du service font aussi partie des prérequis. Enfin, un bon manager doit être un bon communicateur, prêt à «vendre» son service – ses services – auprès des opérationnels et des dirigeants de l'institution.

Les particularités dans le domaine de l'infodoc sont liées à l'évolution des pratiques des salariés dans le public comme dans le privé à leur poste de travail. La grande majorité est persuadée que Google remplace les services I&D. C'est bien évidemment un leurre et le résultat en perte de temps et en qualité de l'information est énorme. Dès lors, un manager I&D doit intégrer de nouveaux paramètres:

- mettre au cœur de son management la «relation client», c'est-à-dire une écoute et une relation la plus proche possible de ses utilisateurs. L'écoute sur le terrain est en première ligne. Cette proximité peut se faire en face à face, mais de plus en plus via les intranets des organisations;
- déclencher une stratégie générant une véritable valeur ajoutée apportée par le service I&D. Cette valeur ajoutée doit être concrète, écrite, forte, perceptible et visible;
- savoir se mettre en mode projet et «vendre» des projets intéressants et importants pour la stratégie de l'entreprise;
- comprendre les enjeux des «nouvelles» technologies et savoir déterminer les plus judicieuses pour son service à court et moyen terme;
- savoir animer une équipe plus que jamais et mettre en place une culture du résultat. Dans le monde I&D, ce n'est pas encore très fréquent.

Le Manager I&D doit également être en veille permanente par rapport à son métier: comprendre les évolutions technologiques, intégrer avec pertinence les nouveaux outils, comme les réseaux sociaux, à l'heure où la mutualisation documentaire est au cœur des préoccupations, notamment dans le secteur public. La coopération se développe et les modes collaboratifs vont toucher toutes les pratiques professionnelles.

Enfin, d'autant plus en cette période de crise, la rationalisation, la capacité à fournir un service à valeur ajoutée au meilleur rapport qualité-prix, la recherche de l'efficacité et même de l'efficience se généralise, y compris dans le secteur public.

L'innovation dans le domaine de l'I&D n'est certainement pas assez développée et il y a là aussi certainement des sources de progrès importants. Imaginer de nouveaux produits documentaires ou de valorisation du patrimoine archivistiques représente certainement un gisement d'animation de faire-valoir de nos métiers.

Contact: michel.remize@archimag.com