



Révéler le meilleur de chacun : une approche systématique de l'accompagnement professionnel et de l'apprentissage en milieu de travail à la bibliothèque de l'université de Kuopio, Finlande¹

Jarmo Saarti

University of Eastern Finland Library
Kuopio, Finland
E-mail: jarmo.saarti@uef.fi

Arja Juntunen

University of Eastern Finland Library
Kuopio, Finland
E-mail: arja.juntunen@uef.fi

*Traduction : Anne Bollini
(BIU-LSH, Lyon, France)*

Meeting:

128. Continuing Professional Development and Workplace Learning

WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 76TH IFLA GENERAL CONFERENCE AND ASSEMBLY
10-15 August 2010, Gothenburg, Sweden
<http://www.ifla.org/en/ifla76>

Résumé:

Depuis le début de ce millénaire, l'enseignement supérieur finlandais a connu des restructurations radicales. Dans le même temps, la révolution numérique dans le domaine de la diffusion de l'information scientifique a changé la façon dont les bibliothèques fournissent des services aux enseignants et étudiants, et a créé un vide générationnel entre les équipes vieillissantes des bibliothèques et les étudiants de cette première génération numérique. Pour répondre aux changements rapides dans l'environnement de travail de l'université, la bibliothèque a commencé à développer une approche systématique de la gestion de ses ressources humaines. Dans l'élaboration de ce processus, différents outils ont été utilisés : par exemple, la création d'un système de gestion de la qualité, où l'on utilise le management participatif. De même, on a mené une évaluation du savoir-faire de chacun, et on en a utilisé les résultats pour façonner des programmes de formation personnalisés. La connaissance implicite a été mise en commun par des présentations faites par le personnel à leurs collègues, et en utilisant les technologies des réseaux sociaux sur Internet pour communiquer au sein et à l'extérieur de la bibliothèque. Enfin, on a mis en œuvre un programme pour le réseautage actif, à la fois national et international. Le succès de ces actions a été mesuré

*chaque année et déjà l'on note une amélioration des compétences, et une meilleure motivation dans le travail en bibliothèque.*¹

Introduction

La restructuration complète de l'enseignement supérieur en Finlande a commencé dans les années 90. Il y a trois raisons principales à cette restructuration. La première raison est un changement au niveau de la gestion du secteur public, où de plus en plus de modèles du secteur privé sont mis en oeuvre ; on a parlé dans ce milieu de « nouvelle gestion publique ». De plus, on a aussi évoqué la rhétorique de l'efficacité et une intégration plus poussée dans la production du bien-être social lorsque l'on a défini le rôle des universités (*voir Saarti et Juntunen 2007 et Osaamisen ja edelläkävijyyden ...2009, 62*). La deuxième raison de la restructuration provenait de la révolution dans les technologies de l'information et de son impact sur la diffusion de l'information et la mise en réseau globale. Enfin, la troisième raison était que l'on avait besoin d'un haut niveau d'éducation et d'une force de travail aux compétences multiples pour répondre aux besoins du monde du travail dans notre société de l'information.

La nouvelle loi régissant l'université de Finlande [Finnish University act, *NDLT*], votée durant l'été 2009, imposait une mutation profonde de la gestion des universités et de leurs départements. Les universités, auparavant organes de l'État, sont devenues plus indépendantes : elles ont maintenant leur propre statut juridique et sont donc devenues des acteurs économiques autonomes. La loi permet désormais aux universités finlandaises d'effectuer des affaires similaires au secteur privé. Les universités, en tant que personnes morales de droit public, sont entièrement responsables de leurs activités économiques et juridiques (*Yliopistolaki 2009, 5§*).

La principale raison de cette autonomisation des universités finlandaises était le besoin d'une gestion plus efficace et axée vers les résultats. Ce besoin avait été mis en évidence dans des rapports finlandais (*Jääskinen et Rantanen 2007*) comme dans des rapports internationaux (*OCDE 2007*) portant sur l'avenir de l'enseignement supérieur finlandais. On insistait sur le besoin de passer d'une gestion académique à une gestion professionnelle, où les décideurs ont très concrètement la responsabilité de vivre avec les effets de leurs décisions, tout comme dans les entreprises privées. Un exemple concret en Finlande est la décision de dissocier le conseil d'administration de l'équipe de gestion de l'université, et d'inviter plus de gens provenant de l'extérieur de l'université à siéger au conseil d'administration. L'idée de gérer comme une entreprise est poussée jusqu'au bout, lorsque la réforme entérine la possibilité pour une université de faire faillite – en théorie du moins (*Mäenpää 2009, 33 – 34.*).

Un autre facteur qui a affecté spécialement la gestion des bibliothèques a été le virage continu vers la bibliothèque numérique qui a aussi commencé dans les années 90, c'est-à-dire précisément lorsque les revues scientifiques évaluées par les pairs ont muté de l'imprimé vers le numérique. La seconde phase a été l'émergence d'une culture du livre électronique. La question reste ouverte de savoir si l'on va basculer vers une culture du tout numérique, et quand cela va se produire. Pour le moment, les défis les plus pointus sont de trouver le bon

¹

Les universités de Kuopio et Joensuu ont fusionné début 2010 pour créer l'University of Eastern Finland. La bibliothèque du campus de Kuopio est désormais une des trois bibliothèques de cette nouvelle université.

modèle opérationnel pour les ouvrages classiques fournis par les bibliothèques académiques, et des technologies ouvertes et normalisées pour les livres électroniques.

L'environnement numérique a créé le besoin chez les bibliothèques universitaires de travailler en réseau pour créer des services. Dans le même temps, beaucoup de services étaient externalisés vers des entreprises. De plus, le monopole des bibliothèques sur l'accès à la documentation scientifique a cédé sa place à un marché très disputé, où différents acteurs offraient des produits et services aux usagers. Tout cela induisait un changement radical des compétences et qualifications nécessaires pour travailler en bibliothèque (*cf.* University Libraries Network... 2005). De nos jours, un bibliothécaire doit avoir un niveau élevé d'études, être un gestionnaire moderne, un spécialiste efficace du marketing et exceller en relations publiques. De toute évidence, en Finlande spécifiquement – à cause de la nouvelle législation des universités – les qualifications et le savoir-faire dans les levées de fonds et les questions économiques vont devenir de plus en plus importants. Tout cela, ajouté au problème du vieillissement de la population et à l'échange de savoir implicite entre les différents groupes d'âge, constituait de nouveaux défis pour la gestion du personnel dans les bibliothèques universitaires. Dans ce qui va suivre, nous allons discuter des actions et des mesures nécessaires au développement de l'expertise et des compétences managériales du personnel en nous basant sur le cas d'une bibliothèque universitaire en Finlande

But de l'étude

Le but de cette étude est de décrire les outils et méthodes développés et utilisés à la bibliothèque universitaire de Kuopio, Finlande, au début des années 2000, pour la gestion du personnel et de leur bien-être et pour gérer le développement de leurs compétences professionnelles.

L'autre but est de témoigner des effets que les outils et méthodes mentionnés précédemment ont eu sur la gestion de la bibliothèque, la production de services ainsi que l'évolution des savoir-faire du personnel.

Cadre théorique

La perspective de cet exposé est celle d'une étude de cas, où les deux auteurs étaient impliqués dans des actions réelles et où les outils et méthodes décrits étaient utilisés dans la gestion quotidienne de la bibliothèque. Donc les résultats présentés sont de nature subjective, bien que les résultats de ces actions aient été étudiés de façon plus objective, par exemple par des enquêtes et des statistiques.

Cette perspective de notre étude de cas a été utilisée dans des études portant sur la gestion essentiellement à cause des changements rapides et de l'évolution des méthodes et pratiques de gestion. Ceci parce que l'on ne dispose pas encore de suffisamment de données accumulées pour établir des analyses statistiques valables. L'un des inconvénients des études de cas est qu'elles nécessitent beaucoup de temps et d'engagement de la part des chercheurs, pour obtenir assez de résultats sur le cas étudié. Un autre inconvénient est la subjectivité des résultats et conclusions, déjà mentionnée plus haut, qui peut être évitée par la triangulation, c'est-à-dire en utilisant différentes méthodes et analyses des données recueillies, et en demandant à de multiples personnes d'interpréter et de discuter les résultats (Voss, Tsiriktsis et Frohlich 2002, 195).

Le cadre de cette étude est la gestion de la qualité et ses méthodes, parce qu'elles ont été introduites dans l'enseignement supérieur finlandais et européen depuis le début de ce millénaire, lorsque par exemple en Finlande, il a été décidé que toutes les unités d'enseignement supérieur doivent être auditées sur leur qualité. Nous soulignons le besoin en documentation dans le but d'accroître la qualité des processus et produits de bibliothèque offerts aux usagers (Saarti et Juntunen 2007). Une documentation adaptée peut également être un excellent outil pour diffuser le savoir implicite du personnel de la bibliothèque entre les équipes et les individus.

Le concept d'organisation apprenante est utilisé ici comme cadre de la gestion d'une organisation experte. Ceci a été utilisé durant les années 90 lorsque Peter M. Senge a publié *Fifth Discipline* (1990) ; son intention était de modéliser une organisation optimale, où l'apprentissage continu des individus, des équipes et de l'organisation dans son ensemble pourrait être facilité. D'après Senge, ceci permettrait de faire face aux changements rapides dans l'environnement de travail et l'environnement social, et de donner en même temps aux individus les moyens d'optimiser leurs forces, en concordance avec la mission principale de l'organisation.

Le concept d'organisation apprenante convient exceptionnellement bien dans un environnement universitaire, à cause des missions de base de l'université : éducation et recherche, lesquelles nécessitent un grand engagement des personnes et qui sont généralement accomplies et conduites par équipes. La recherche académique, en particulier, est une activité auto-corrigée qui nécessite des outils systématiques et un contrôle des résultats à tous les niveaux. L'environnement actuel évolue aussi de façon presque chaotique et les changements sont rapides, multidimensionnels, et dissimulent différents types de valeurs. Un environnement chaotique nécessite des procédures de décision rapides, prises à un niveau individuel. Le personnel de direction doit aussi être réactif afin de modifier les buts et les stratégies, quelquefois même du jour au lendemain lorsque cela est nécessaire (le concept d' « entreprise chaotique » a été utilisé lorsque l'on a utilisé la théorie du chaos pour analyser les cultures et environnements organisationnels complexes, cf. Eijnatten et Putnik 2004).

Outils pour la création d'une bibliothèque apprenante

Les outils et méthodes utilisés pour créer une organisation apprenante à la bibliothèque de l'université de Kuopio sont cités dans le tableau 1. Les outils pour le développement des compétences et des savoir-faire individuels ont été utilisés à tous les niveaux d'activité : entre les organisations, au sein des organisations, au niveau des équipes comme au niveau des individus. Nous décrivons ci-dessous des exemples et résultats à chacun de ces niveaux.

Niveau d'activité	Méthodes utilisées
Entre organisations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse comparative [technique de marketing (mercatique) ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur, <i>NDLT</i>] ▪ Visites de travail ▪ Réseautage et groupes de travail
Au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion stratégique ▪ Système de gestion ▪ Système d'information, y compris la documentation du travail ▪ Participation aux groupes de travail de l'université
Au niveau de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration de méthodes de travail ▪ Méthodes d'auto-direction pour les équipes ▪ Comptes-rendus et planification
Au niveau individuel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie des champs de savoir-faire ▪ Apprentissage de la gestion ▪ Formation interne ▪ Évaluations de la performance

Tableau 1 : Outils pour le développement d'une organisation apprenante à l'université de Kuopio

Agir au niveau inter-organisations permet à la bibliothèque d'avoir un impact sur les décisions stratégiques dans les réseaux nationaux et internationaux et sur les services fournis à un niveau national et international. Dans le même temps, les personnes prenant part à ces travaux apprennent comment les réseaux nationaux et internationaux sont gérés, et recueillent des connaissances et des idées.

Pour permettre de travailler à ce niveau, l'organisation doit allouer des ressources, c'est-à-dire du temps de travail et les frais de déplacement (pour ces derniers, on peut utiliser de façon efficiente des financements extérieurs). Le personnel de direction doit s'assurer aussi que les individus ont les compétences requises, spécialement lorsqu'ils prennent part à une coopération internationale. Dans notre cas, la bibliothèque a fourni une formation, par exemple au niveau des connaissances culturelles, et sur la façon de trouver du financement et des cours de langue.

La bibliothèque s'était fixée un but stratégique, soit d'avoir des membres du personnel dans les plus importantes organisations bibliothéconomiques du pays. Un autre but était d'avoir au moins quelques membres du personnel au sein d'organes de coopération internationale. Le processus d'internationalisation a été rendu possible et soutenu par l'université, par exemple le programme européen de subventions ERASMUS a été ouvert à tout le personnel de la bibliothèque. Les comptes-rendus des visites ont été intégrés dans la formation habituelle de l'équipe, c'est-à-dire que les membres de l'équipe devaient dresser un compte-rendu et le présenter aux autres membres du personnel (*cf. Ovaska 2009*). Au niveau de l'université, le but fixé était que le personnel de la bibliothèque prenne part aux comités universitaires et aux instances de décision.

Les visites nationales et internationales ont fourni à la bibliothèque l'occasion de se comparer à différentes bibliothèques, ce qui, par la suite, a été utilisé pour améliorer le système de gestion de la qualité de la bibliothèque ainsi que ses processus (Balague et Saarti 2009).

Au niveau organisationnel, la tâche la plus importante du personnel de direction est le travail d'orientation stratégique et l'élaboration d'un système de gestion permettant de mettre en place la stratégie de façon efficace. Dans le travail d'orientation stratégique, la bibliothèque a délibérément impliqué le personnel dans le processus stratégique – au niveau de l'université et au niveau de la bibliothèque. Cela a été de la plus grande importance dans le contexte où deux universités et leurs bibliothèques fusionnaient pour constituer la nouvelle University of Eastern Finland.

Le système de gestion a été conçu selon la norme ISO 9001, adoptée par l'université ; et la documentation en a été l'outil le plus important. Cette documentation a été divisée en deux : l'Intranet, d'une part, avec la documentation requise pour le travail quotidien du personnel ainsi que les procès verbaux des différentes équipes, et l'Internet, d'autre part, qui fournit les services et la documentation en rapport avec ces services à l'intention des usagers. Le développement de cette documentation et de ces comptes-rendus mettait l'emphase sur leur efficacité à soutenir et à aider la fourniture de services bibliothéconomiques d'un haut niveau.

Donc, le but de cette documentation – spécialement celle de l'Intranet de la bibliothèque – était de fixer des normes dans le travail de la bibliothèque. Elle a été également utile pour former les nouveaux venus. Les possibilités que les technologies numériques nous offraient en termes de communication interne furent utilisées de façon pertinente par la bibliothèque – le web social et des vidéoconférences ont été spécialement utiles durant de la fusion des universités de Joensuu et Kuopio, distantes géographiquement l'une de l'autre.

Les équipes sont responsables pour la planification du travail quotidien et la fourniture des services aux usagers. Le but était d'aider les équipes à s'auto-diriger. Les équipes sont responsables de la planification annuelle et des comptes-rendus, de même que du remodelage éventuel au besoin. Cette méthode a aidé à utiliser l'expertise et le savoir-faire de chaque individu de l'équipe dans le processus de planification. Les comptes-rendus et les plans constituent les fondements de toute la stratégie et du budget de la bibliothèque. D'un autre côté, rendre compte du travail directement au personnel de direction permet de cadrer les objectifs de chaque équipe en corrélation avec ceux de la bibliothèque. Cette façon de travailler a aidé à améliorer le savoir-faire et les compétences des équipes et des membres du personnel, spécialement en ce qui concerne la communication et la négociation, et les a intégrés au plan d'action de la bibliothèque.

Au niveau individuel, le changement au niveau de la culture de gestion impliquait un accroissement des besoins en formation. Après avoir mis en place le système de gestion de la qualité en 2004, le temps affecté à la formation a commencé à augmenter (cf. tableau 2).

Année	Nombre de jours	Nombre de personnes
2002	30	39
2003	94	42
2004	109,5	40
2005	128	37
2006	224	34
2007	333,5	34
2008	227	34

Tableau 2. Nombre de jours de formation du personnel de la bibliothèque entre 2002 et 2008

Le besoin en formation n'a pas été soulevé seulement par le personnel de direction, mais il le fut aussi par les membres du personnel. L'augmentation des responsabilités engendrait un besoin en techniques de gestion pour tout le personnel ; par exemple, tout le personnel de direction de la bibliothèque a participé à la formation en gestion organisée par l'université.

Pour cartographier le savoir-faire dans la bibliothèque, une carte des savoir-faire a été dressée en 2007 ; ce fut fait par deux bibliothèques locales, la National Repository Library et la Savonia Library – ce projet visait à cartographier les connaissances au sein de la bibliothèque dans la région, et de savoir si le principe de réciprocité pouvait être utilisé. Les résultats ont été synthétisés et analysés au niveau de la bibliothèque. On a discuté du savoir-faire de chaque membre du personnel, en tête à tête entre la personne et son supérieur. La carte réalisée peut être définie comme la carte des connaissances actuelles – la carte des futurs besoins en qualifications et connaissances sera tout aussi importante à établir (Hätönen 2004, 9-10). Cette cartographie a procuré à la bibliothèque une image valable et satisfaisante des savoir-faire de tout le personnel, et ce fut un excellent outil en vue de la planification de la formation (fig. 2).

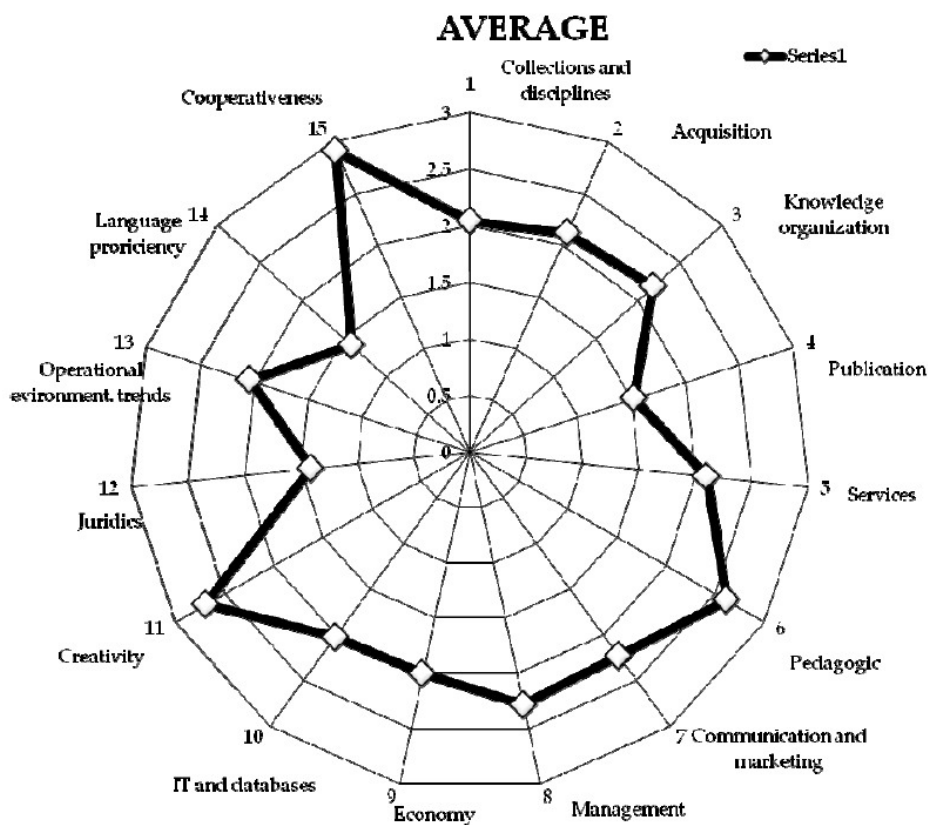


Fig 2. Carte des champs de savoir-faire – les moyennes du personnel

Le développement des savoir-faire et des compétences de chaque membre du personnel est discuté chaque année lors de l'entretien d'évaluation. Chacun possède un dossier-CV détaillant ses diplômes, sa formation, les cours suivis, sa participation aux équipes de travail au sein de la bibliothèque ou de l'université, ses publications, et les organisations professionnelles dont il/elle est membre ou les conférences auxquelles il/elle a participé. La cartographie des champs de savoir-faire peut aussi être utilisée pour détecter les lacunes entre le savoir faire du personnel et les besoins ; on recourt à ces données dans les plans de formation et lorsqu'on recrute du personnel.

Conclusions

D'après Higgs (1999), les équipes produisent le meilleur rendement lorsqu'elles ont un but clair, qu'elles savent ce qu'elles ont à faire, qu'elles ont le pouvoir de décider, qu'elles comprennent clairement leur responsabilité de rendre des comptes et qu'elles ont un sentiment de succès de groupe. Dans une organisation experte, cela signifie que le personnel de direction doit guider et gérer les équipes vers un but commun, leur donner assez de ressources et de responsabilités, et allouer du temps pour les discussions entre équipes et le personnel de direction. Cela mène alors à de meilleurs résultats.

D'après notre expérience, le principal défi pour le personnel de direction est de rendre la stratégie claire et concrète : la mission de base de la bibliothèque et de son personnel doit être

assez claire, et l'atteinte du succès mesurable. Dans notre cas, l'auto-évaluation des équipes chaque année, conjointement avec le personnel de direction dans le cadre de la revue annuelle par la gestion, semble être un modèle de travail. De plus, l'auto-évaluation des équipes et des membres du personnel conjointement avec les questionnaires et la direction semble aussi être un bon moyen d'impliquer le personnel.

De même, dans une organisation experte, l'utilisation optimale des ressources allouées est importante, spécialement actuellement dans la présente crise financière, alors que davantage de résultats sont exigés avec moins de moyens. On peut y arriver en augmentant et en optimisant la distribution du travail, et en améliorant les compétences et le savoir-faire du personnel. L'auto-direction est aussi importante : une personne expérimentée devrait être capable, sans assistance, de prendre la plupart des décisions concernant la fourniture et le développement d'un service de bibliothèque. Dans notre cas, le personnel de direction devrait s'appuyer sur un pilotage basé sur les résultats et l'évaluation.

Le plus important est de bâtir une organisation apprenante et indépendante, c'est-à-dire d'habiliter et de motiver l'organisation à partager son savoir à l'interne et à l'extérieur de la bibliothèque. Chez nous, les désirs exprimés en faveur de la documentation, de la formation du personnel et du travail en équipe sont fondamentaux ; et tout cela devrait fusionner avec des outils efficaces de diffusion du savoir implicite pour aider l'ensemble de l'organisation. Une documentation valide des procédés contribue à optimiser les processus et à faire converger des processus différents de façon fluide. Pour la gestion d'une bibliothèque, une documentation sur les processus et un pilotage fondés sur l'évidence des résultats fournissent de bons outils pour réussir avec succès les tâches et les fonctions de base de la bibliothèque. Si cela ne fonctionne pas, chacun dans l'équipe risque de trouver des excuses à des échecs qui peuvent mener à la paralysie de l'organisation.

Références bibliographiques

Balagué, Núria et Saarti, Jarmo (2009). Benchmarking quality systems in two European academic libraries. *Library management* 30(4 – 5):227 - 239.

Eijnatten, Frans M. van et Putnik, Goran D. (2004). Chaos, complexity, learning, and the learning organization: towards a chaordic enterprise. *The Learning Organization* 11(6):418 – 429.

Higgs, M. (1999). Teams and team working: What do we know? Henley Management College Report, No. HWP 9911.

Hätönen, Heljä (2003). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Helsinki. Educa-Instituutti.

Jääskinen, Niilo et Rantanen, Jorma (2007). Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:2.) Helsinki, Opetusministeriö.

Mäenpää, Olli (2009). Yliopistolaki. Helsinki, WSOYpro.

OECD (2007). Korkea-asteen koulutuksen teematutkinta: OECD:n arviointiraportti. (Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:13.) Helsinki, Opetusministeriö. Disponible sur le site°:
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/opm13.pdf?lang=fi>.
[Dernière visite le°: 29.12.2009.]

Osaamisen ja edelläkävijyyden Suomi: kasvu- ja omistajayrittäjyyden seurantatyöryhmän raportti. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 42/2009.) Helsinki, Työ- ja elinkeinoministeriö. Disponible sur le site°:
http://www.tem.fi/files/24277/Osaamisen_ja_edellakavijyyden_Suomi_-_TEM_42_2009.pdf.
[Dernière visite le°: 29.12.2009.]

Ovaska, Tuulevi (2009). Professional development by work shadowing. *Journal of EAHIL* 5(4):45 – 46.

Saarti, Jarmo et Juntunen, Arja (2007). From the Rhetoric of Quality Management to Managing Self-Organizing Processes: A Case Study on an Expert Organization. Dans°: *Advances in Library Administration and Organization*, editor James M. Nyce, Volume 25: 97-112.

Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline*. New York, Currency Doubleday.

University Libraries Network: competence map leading to 2010 (2005). Helsinki, Suomen yliopistokirjastojen neuvosto. Disponible sur le site°:
http://www.kansalliskirjasto.fi/attachments/5kYoVIEft/5HKacMhaV/Files/CurrentFile/osaamiskuvaukste_en.pdf. [Dernière visite le°: 22.3.2010.]

Voss, Chris et Tsiriktsis, Nikos et Frohlich, Mark (2002). Case research in operations management. Dans°: *International Journal of Operations & Production Management* 22(2):195 – 219.

Yliopistolaki 24.7.2009. Disponible sur le site°:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>. [Dernière visite le°: 29.12.2009.]