

MANAGEMENT DES STRUCTURES DOCUMENTAIRES IVOIRIENNES

Nanguin Amadou COULIBALY

Institut National Supérieur des Arts et de l'Action Culturelle (INSAAC Abidjan, Côte d'Ivoire)

canfesty@gmail.com

Zakary TANO

Enseignant permanent Institut National Supérieur des Arts et de l'Action Culturelle (INSAAC-Côte d'Ivoire)

zakarytanob@yahoo.fr

Berdal ODI Aké Ange

Enseignant permanent Institut National Supérieur des Arts et de l'Action Culturelle (INSAAC-Côte d'Ivoire)

odiakeange@gmail.com

Résumé

Le management des structures documentaires doit s'inscrire dans une stratégie cohérente. Cette stratégie consiste en l'application d'options politiques à une situation concrète, puis en la définition d'actions dont il sera attendu des résultats aussi significatifs et proches que possibles des intentions de départ. Cette démarche managériale conduit donc à la détermination et à la mise en œuvre d'un système méthodique pour atteindre les objectifs escomptés, et par la suite à leurs performances. Cependant, ce système managérial dans les structures documentaires se heurte à certaines difficultés telles que la formation continue du personnel, l'insuffisance des ressources financières, la résistance au changement et la motivation du personnel. Face à cette situation, nous nous sommes appuyés sur la réalité théorique du management participatif (Rensis Likert, 1961), mettant en relief l'organisation du travail, l'amélioration de l'accueil des usagers, la sélection des ressources documentaires, la conservation des fonds ou encore la conception de nouveaux services afin de renforcer le système managérial. En outre, cet article s'est appuyé sur une approche qualitative reposant sur l'analyse de contenu et l'observation dans l'optique de proposer des pistes pour une meilleure pratique managériale dans ces structures documentaires ivoiriennes.

Mots-clés : Management ; Structures documentaires ivoiriennes ; Marketing mix ; Fonction de système managérial.

Abstract

The management of documentary structures must be based on a coherent strategy. This strategy consists of applying policy options to a concrete situation and then defining actions from which results are expected to be as significant as possible and as close as possible to the initial intentions. This managerial approach therefore leads to the determination and implementation of a systematic framework aimed at achieving the desired objectives and, subsequently, improving performance. However, this managerial system within documentary structures faces certain challenges, such as continuous staff training, insufficient financial

resources, resistance to change, and staff motivation. In response to this situation, we relied on the theoretical foundations of participative management (Rensis Likert, 1961), highlighting work organization, improvement of user reception, selection of documentary resources, preservation of collections, and the design of new services in order to strengthen the managerial system. Furthermore, this article adopted a qualitative approach based on content analysis and observation, with the aim of proposing ways to improve managerial practices within Ivorian documentary structures.

Keywords: *Management; Ivorian documentary structures; Marketing mix; Functions of the managerial system.*

Introduction

Depuis vingt ans, le monde a évolué, et celui des institutions documentaires n'échappe pas à cette évolution. De nombreux événements ont complètement modifié le contexte dans lequel évoluent les structures documentaires, entraînant d'importantes transformations en matière de relations humaines et d'organisation. Les années 1980 voient l'explosion des constructions des structures documentaires, suivies des programmes de développement des structures documentaires universitaires. Parallèlement, le personnel s'est progressivement professionnalisé, devenant plus diplômé, mieux formé aux techniques documentaires. Les usages des publics ont en outre évolué. Le développement de la formation tout au long de la vie a eu notamment un impact sur la pratique informationnelle des usagers. L'ensemble de ces changements ont été couronnés par l'arrivée des technologies de l'information, bouleversant ainsi l'organisation traditionnelle des activités documentaires. Ces technologies ont particulièrement remis en question les notions de stock et de flux d'information, la localisation des données et la mise en réseau des différents réservoirs d'information. Parallèlement à ces évolutions, la société a connu une augmentation du chômage et une demande accrue de prise en charge sociale des catégories de population ainsi marginalisées. Cette situation a également eu des répercussions sur le fonctionnement des structures documentaires, confrontées à de nouvelles exigences en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles. C'est dans ce contexte qu'émerge et se développe le concept de management qui est un anglicisme adopté par l'Académie française. A cet effet, Raymond-Alain Thiéart (1995 : 53) le définit comme « l'action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler ». L'émergence du concept de management dans le domaine des sciences de

l'information documentaires exprime la volonté de ne plus limiter la gestion des structures documentaires à la simple reproduction des pratiques administratives traditionnelles. Il implique la mise en œuvre d'un pilotage stratégique permettant, autant qu'il est nécessaire et pertinent, de prévoir et conduire les changements dans les pratiques documentaires. Ainsi, le management des structures documentaires s'appuie sur un ensemble des méthodes et techniques issues précisément de l'analyse des systèmes. Pour être efficace, il doit s'inscrire dans une stratégie cohérente. Cette stratégie consiste à appliquer des orientations politiques à une situation concrète, puis à définir des actions dont les résultats attendus doivent être aussi significatifs et aussi proches que possibles des objectifs initialement fixés. Une démarche managériale rigoureuse conduit donc à la définition et à la mise en œuvre d'un système structuré d'objectifs, accompagné de moyens, d'actions et de mécanismes d'évaluations permettant d'en mesurer les résultats. En Côte d'Ivoire, les structures documentaires ne sont pas restées en marge de ces évolutions. Les bibliothèques, les centres de documentation, les services d'archives ainsi que les différentes unités d'information, jouent un rôle essentiel dans la collecte, le traitement, la conservation et la diffusion de l'information. Toutefois, leur fonctionnement est confronté à plusieurs difficultés liées aux pratiques managériales. Ces difficultés peuvent avoir des conséquences importantes sur la qualité des services offerts aux usagers et sur la performance globale des organisations. L'une des principales difficultés concerne l'insuffisance des ressources financières. Les budgets alloués aux structures documentaires sont parfois limités, ce qui rend difficile l'acquisition de nouveaux documents, le renouvellement des équipements, l'entretien des locaux et la modernisation des outils de travail. Cette situation peut également ralentir les projets de numérisation et de conservation des fonds documentaires. À cela s'ajoute l'insuffisance de personnel qualifié. Certaines structures sont confrontées à un manque de documentalistes, d'archivistes ou de bibliothécaires disposant de compétences adaptées aux nouvelles exigences professionnelles. La transformation numérique du secteur documentaire nécessite en effet des compétences en gestion électronique des documents, en archivage numérique, en bases de données et en technologies de l'information. Lorsque la formation continue est insuffisante, les agents peuvent rencontrer des difficultés à s'adapter à ces nouvelles pratiques. Une autre difficulté importante concerne la gestion des ressources humaines. La

motivation du personnel, la répartition des tâches, la reconnaissance professionnelle et les possibilités d'évolution de carrière constituent des facteurs déterminants pour la performance d'une structure documentaire. Lorsque les responsabilités sont par ailleurs mal définies ou que les agents se sentent peu valorisés, cela peut entraîner une baisse de motivation, une diminution de la productivité et parfois des tensions au sein des équipes. Les structures documentaires sont également confrontées à la résistance au changement. L'introduction de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de travail peut susciter des réticences chez certains agents habitués aux pratiques traditionnelles. Pourtant, la transformation numérique est devenue indispensable pour améliorer l'accès à l'information, faciliter le traitement documentaire et assurer une meilleure conservation des ressources. Le rôle du manager est donc essentiel pour accompagner les agents dans ce processus de changement par la formation, la communication et la sensibilisation. De ce fait, la question centrale qui se dégage de cette étude est comment l'application effective du système managérial peut-elle redynamiser le mode de fonctionnement des structures documentaires ivoiriennes ? Les questions secondaires visent à savoir d'une part, quels sont les obstacles qui entravent à la pratique managériale dans les structures documentaires ivoiriennes ? Et d'autre part quels dispositifs managériaux faut-il adopter pour une bonne pratique documentaire dans les structures documentaires ivoiriennes ? Ainsi, d'un point de vue général, cette étude veut montrer la place du système managérial dans le mode de fonctionnement des structures documentaires ivoiriennes. De façon spécifique, la contribution de cet article se situe à un double niveau. Premièrement, il s'agit de faire l'état des lieux de la pratique managériale dans les structures documentaires ivoiriennes. Deuxièmement, il convient de proposer des solutions pour améliorer la pratique managériale dans les structures documentaires ivoiriennes, en s'appuyant sur une analyse de l'état actuel des lieux de ce système managérial. En outre, la théorie du management participatif (Rensis Likert, 1961) est le modèle théorique convoqué dans la présente étude. Cette théorie permet d'analyser la manière dont les responsables associent les documentalistes, archivistes, bibliothécaires et autres agents à la gestion et au développement de leur structure. Le responsable documentaire peut, par exemple, consulter les agents lors de la définition des objectifs du service, de la répartition des tâches, du choix des outils de gestion documentaire

ou encore de la mise en œuvre de projets de numérisation. La participation du personnel peut également être sollicitée pour identifier les difficultés rencontrées dans le traitement, la conservation et la diffusion de l'information et pour rechercher collectivement des solutions. Cette approche est particulièrement pertinente dans le contexte actuel de transformation numérique des structures documentaires ivoiriennes. L'introduction de nouveaux logiciels, la numérisation des fonds, la gestion électronique des documents et l'évolution des pratiques professionnelles peuvent susciter des résistances lorsque les agents ne sont pas suffisamment associés au processus de changement. Dans une perspective participative, le responsable doit donc favoriser la consultation du personnel, recueillir ses propositions et l'impliquer dans la mise en œuvre des nouvelles pratiques. Une telle démarche peut contribuer à réduire les résistances, car les agents comprennent mieux les raisons du changement et peuvent contribuer à son adaptation aux réalités de leur service. Le management participatif peut également contribuer à renforcer la motivation du personnel. Lorsqu'un agent est écouté, consulté et associé aux décisions qui concernent son travail, il peut développer un sentiment d'appartenance et de responsabilité plus important envers la structure. Dans les structures documentaires ivoiriennes, cette participation peut notamment porter sur l'organisation du travail, l'amélioration de l'accueil des usagers, la sélection des ressources documentaires, la conservation des fonds ou encore la conception de nouveaux services. Cependant, la participation ne signifie pas la disparition de la hiérarchie. Le responsable conserve ses fonctions de coordination, d'orientation et de décision. Il s'agit plutôt de mettre en place un mode de management dans lequel l'autorité s'accompagne de consultation, d'écoute et de collaboration. Cette conception rejoint les travaux de Likert sur le système de management participatif, dans lequel la communication dans les deux sens et la participation des membres de l'organisation constituent des éléments importants du fonctionnement managérial.

Ainsi, dans le cadre de notre étude sur les pratiques managériales dans les structures documentaires ivoiriennes, la théorie du management participatif constitue une grille d'analyse pertinente. Elle permet notamment d'examiner le degré d'implication des agents dans la prise de décision, leur participation aux projets de modernisation, la qualité de la communication avec les responsables, leur niveau de motivation et leur

attitude face aux changements organisationnels et technologiques. En outre, l'analyse qualitative, reposant sur l'analyse de contenu et l'observation, vise à enrichir la compréhension du sujet de recherche. À cet effet, cette étude ambitionne d'améliorer le rôle du système managérial dans les pratiques documentaires ivoiriennes. La présente étude vise à analyser les pratiques managériales dans les structures documentaires ivoiriennes et à mettre en évidence les difficultés qui influencent leur fonctionnement, leur performance et la qualité des services proposés aux usagers. Elle propose également des pistes de réflexion susceptibles de contribuer à la redynamisation de la gestion des structures documentaires, notamment à travers l'amélioration de la gestion des ressources humaines, le renforcement de la communication interne, la participation du personnel à la prise de décision, la formation continue et l'intégration des technologies numériques. Sur le plan académique et scientifique, cette étude contribue à enrichir la réflexion sur le management des structures documentaires en Côte d'Ivoire. Elle met en évidence l'importance des pratiques managériales dans la valorisation des ressources documentaires et informationnelles, mais également dans l'amélioration des conditions de travail et de la qualité des services rendus aux usagers. Elle peut ainsi constituer une base de réflexion pour les chercheurs, les professionnels de l'information documentaire et les responsables des institutions concernées. Sur le plan professionnel et organisationnel, l'étude invite à repenser les modes de gestion des structures documentaires ivoiriennes en tenant compte des mutations de l'environnement documentaire. La transformation numérique, l'évolution des besoins informationnels des usagers, l'insuffisance des ressources financières et humaines ainsi que les résistances au changement imposent aux responsables de développer des pratiques managériales plus participatives, flexibles et adaptées au contexte institutionnel ivoirien. Dans cette perspective, le renforcement des compétences professionnelles, l'implication des agents dans la prise de décision, l'amélioration de la communication interne et la mise en place d'une planification stratégique constituent des leviers essentiels pour accroître la performance des structures documentaires. Sur le plan social, l'amélioration du management des structures documentaires peut favoriser un meilleur accès à l'information, renforcer la satisfaction des usagers et contribuer au développement de la culture informationnelle. Des structures documentaires mieux organisées et

mieux administrées sont davantage en mesure d'accompagner les étudiants, les chercheurs, les professionnels, les administrations et le grand public dans leurs besoins d'information. L'étude participe ainsi à la réflexion sur le rôle des structures documentaires dans le développement de la société ivoirienne fondée sur la connaissance.

Au total, trois grandes parties structurent cette étude. Dans un premier temps, elle examine l'état des lieux des pratiques managériales dans les structures documentaires ivoiriennes, en mettant l'accent sur l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, la communication interne et les modes de prise de décision. Dans un deuxième temps, elle analyse les difficultés et les facteurs qui influencent les pratiques managériales, notamment l'insuffisance des ressources, la résistance au changement, les problèmes de communication, la formation du personnel et les enjeux liés à la transformation numérique. Dans un troisième temps, elle s'intéresse aux perspectives d'amélioration du management des structures documentaires ivoiriennes, en proposant des stratégies axées sur le management participatif, le développement des compétences, la modernisation des outils de gestion, la planification stratégique et l'amélioration de la qualité des services documentaires. Au total, cette étude entend montrer que la performance des structures documentaires ivoiriennes ne dépend pas uniquement de la disponibilité des ressources documentaires et technologiques, mais également de la qualité des pratiques managériales mises en œuvre pour les mobiliser, les valoriser et les rendre accessibles aux usagers.

1. État des lieux de la pratique managériale dans les structures documentaires ivoiriennes

1.1. Organisation du travail et Gestion des ressources humaines

- Organisation du travail

L'organisation du travail au sein des structures documentaires ivoiriennes entre les divers agents est indispensable. Il revient au responsable de la structure documentaire, éventuellement avec l'aide du service des ressources humaines, de bâtir des fiches de postes détaillées : nature de poste, formation et compétences requises, fonctions dévolues, niveau de responsabilité, attentes particulières. Ces fiches constitueraient la meilleure base de discussion pour le recrutement de nouveaux agents,

mais aussi pour le changement d'organisation et des évolutions de postes. L'organisation du travail dans les structures documentaires prend en compte les compétences et les aptitudes des membres de son équipe dans la répartition des tâches. Elle doit mobiliser les compétences spécifiques que chacun d'eux développera individuellement au fil de ses formations et expériences passées. Par ailleurs, cette organisation s'opère autour des activités documentaires suivantes :

- l'acquisition (collecte) : elle consiste à rechercher, recueillir et réunir les documents et les informations pertinentes pour les usagers du service, à court, moyen et long terme. A cette étape, les structures documentaires ivoiriennes s'attacheraient à identifier et localiser les sources documentaires pertinentes sur le plan du contenu, et de la forme (support, fréquence de mise à jour) ; évaluer leur pertinence par rapport aux besoins des usagers du service, aux usages constatés, à l'équipement technologiques des structures documentaires et à la politique d'acquisition. L'étape de traitement dans les structures documentaires quant à elle consiste à réceptionner la documentation collectée, à l'enregistrer, l'équiper, la classer, la cataloguer, l'indexer, l'organiser, l'analyser, la synthétiser et éventuellement remettre en forme l'information contenue pour la rendre plus accessible et exploitable par l'utilisateur. La dernière étape, la diffusion ou la communication peut prendre des formes diverses et plus ou moins élaborées, de la fourniture du document à la réalisation d'une prestation à forte valeur ajoutée :

- communication de la documentation : en accès direct (consultation sur place, mise en circulation, prêt) ou en ligne (document numériques, catalogues du fonds) ;
- Réponses aux demandes de recherches documentaires formulées ponctuellement par les usagers : fournitures de l'information brute ou de documents primaires, élaboration de documents secondaires et tertiaires permettant à l'utilisateur une compréhension et une exploitation optimales.
- réalisation de produits documentaires dont les objectifs sont multiples. Cette dernière fonction se double d'un travail important de médiation : un service approprié se développe pour faciliter l'accès des usagers aux sources documentaires et leur appropriation des outils de recherche. Pour accompagner les usagers, les structures documentaires ivoiriennes proposent

un accueil personnalisé, développeraient des services d'assistance et éventuellement de formation.

- Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines constitue un instrument important dans le fonctionnement efficace des structures documentaires ivoiriennes. Elle consiste à planifier, recruter, former et valoriser le personnel chargé de la gestion et de la diffusion de l'information. Dans les bibliothèques, centres de documentation et services d'archives, la qualité des prestations dépend largement des compétences des agents. Le recrutement doit ainsi privilégier des profils disposant de qualifications adaptées aux métiers de l'information documentaire. La formation continue permet aux professionnels de s'adapter aux évolutions technologiques et à la transformation numérique des services documentaires. Par ailleurs, une bonne gestion des carrières contribue à renforcer la motivation, la productivité et la fidélisation du personnel. Les responsables doivent également favoriser un climat de travail fondé sur la communication, la collaboration et la reconnaissance des performances. Dans le contexte ivoirien, ces enjeux sont particulièrement importants face aux besoins croissants de modernisation et de numérisation des structures documentaires. Une politique efficace de gestion des ressources humaines permettra ainsi d'améliorer la qualité des services offerts aux usagers. En somme, la valorisation du capital humain apparaît comme une condition indispensable au développement durable des structures documentaires ivoiriennes.

1.2. Communication interne et modes de prise de décision

La communication interne résulte également d'une participation active à divers projets et instances de réflexion dans la structure : réunion de direction, groupes de travail sont les lieux privilégiés pour faire connaître les informations et partager les expériences au sein de la structure. La communication permet par ailleurs, de mieux faire connaître le service auprès de son public. Elle favorise la circulation de l'information entre les différents services, ainsi que la coordination des activités professionnelles. Une communication claire et régulière contribuera à renforcer la collaboration, la motivation et le sentiment d'appartenance du personnel des structures documentaires. Elle permettra également de

prévenir les malentendus, de faciliter la prise de décision et d'améliorer la qualité des services documentaires.

- Modes de prise de décision

Dans les structures documentaires ivoiriennes, la prise de décision constitue un outil important des pratiques managériales. Elle se fonde principalement sur un système hiérarchique, dans lequel les décisions sont éventuellement prises par les responsables des services. Cependant, certaines structures intègrent progressivement dans leur gestion une approche participative, associant les personnels à la réflexion et à la résolution des problèmes. Cette participation contribue à la responsabilisation des agents et à l'appropriation des décisions prises. Les décisions peuvent en outre être basées sur les informations disponibles, les rapports d'activités et les besoins exprimés par les usagers. Dans certaines situations, l'absence d'informations fiables ou de moyens limite toutefois la qualité du processus décisionnel. La centralisation excessive des décisions ralentit, par ailleurs, l'exécution des activités et réduit l'autonomie des personnels. Le recours à la concertation apparaît donc nécessaire pour améliorer la coordination entre les différents niveaux de responsabilité. Le développement d'un management participatif peut permettre de faire renforcer l'efficacité, la transparence et la réactivité des structures documentaires ivoiriennes. De plus, l'évolution vers des modes de prise de décision plus collaboratifs constitue un atout majeur de modernisation des pratiques managériales dans les structures documentaires ivoiriennes.

2. Difficultés et facteurs influençant les pratiques managériales dans les structures documentaires ivoiriennes

2.1. Insuffisance des ressources et résistance au changement

- Insuffisance des ressources

Le personnel des structures documentaires ivoiriennes se heurte à des contraintes structurelles qui limitent considérablement son efficacité professionnelle. D'une part, l'absence d'automatisation engendre une saturation par les tâches manuelles, forçant les agents à consacrer l'essentiel de leur temps à la gestion fastidieuse des activités documentaires au détriment de l'accompagnement personnalisé des usagers. En outre, ce constat est aggravé par un besoin de renforcement

des capacités. Par conséquent, la gestion manuelle de flux massifs d'utilisateurs dans certaines structures documentaires génère une fatigue professionnelle et une surcharge de travail qui, dégradent la qualité de l'accueil et du service rendu.

- Résistance au changement

La résistance au changement constitue l'un des principaux éléments susceptibles de freiner la modernisation des institutions documentaires ivoiriennes. Elle se manifeste notamment par une certaine réticence des personnels à adopter de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils et de nouvelles pratiques professionnelles. Cette attitude peut s'expliquer par la crainte de perdre des repères professionnels, l'insuffisance d'information ou encore la faible implication du personnel dans les processus de transformation. Elle est en outre favorisée par le manque d'une véritable politique d'accompagnement au de changement au sein de certaines structures documentaires. L'intégration des technologies numériques et des nouvelles approches managériales peut de fait être perçue davantage comme un obstacle que comme une stratégie d'amélioration.

Cette situation est susceptible de ralentir l'innovation, de réduire l'efficacité organisationnelle et de compromettre l'adaptation des services aux besoins évolutifs des utilisateurs. La résistance au changement peut, par ailleurs, créer des tensions entre les différents acteurs et limiter la dynamique collective au sein des équipes.

2.2. Problèmes de communication, de formation du personnel et des Enjeux liés à la transformation numérique

- Problèmes de communication

Le terme communication est un concept élargi ou « fourre-tout ». Il cache des réalités et des fonctions différentes. En ce début du XXI^e siècle, il s'élève à la hauteur de norme. De nombreux acteurs politiques, artistiques et managériaux se font accompagner par un coach en communication. Les aptitudes à la communication se vendent bien sur le marché du travail et constituent des accélérateurs de carrière et de réussite. Le savoir et le savoir-faire ne suffisent pas, encore faut-il savoir dire et savoir faire connaître. Par ailleurs, la communication est plus complexe que le simple échange d'informations. Elle s'insère dans tous les interstices des activités humaines. Ainsi, l'objectif affiché d'une

communication consiste à échanger des informations et des connaissances. Il s'agit d'apporter à un ou plusieurs interlocuteurs des connaissances susceptibles d'être utiles et de leur rendre service. Toutefois, dans les structures documentaires ivoiriennes cette communication fait un détriment des règles de base du management de communication. En effet, la communication telle que pratiquée dans les institutions documentaires ivoiriennes fait fi de la fonction existentielle, instrumentale, d'appartenance, et de la fonction libératoire du management de la communication. Bien souvent dans les structures documentaires, les talents d'orateur avec les compétences de communication en situation managériale se confondent, ce qui impactent négativement sur la qualité du système managérial.

- Formation du personnel

Bien que les agents des institutions documentaires ivoiriennes disposent, pour la plupart, de compétences techniques et d'une expertise avérée dans leurs domaines respectifs, ils ne semblent pas toujours disposer des compétences managériales nécessaires à l'exercice efficace de fonctions d'encadrement et de gestion. L'analyse de contenu met notamment en évidence une certaine routine dans les pratiques de gestion, caractérisée par une faible diversification des activités et une insuffisante dynamique d'animation au sein des institutions documentaires. Cette situation se traduit également par la faiblesse des initiatives visant à valoriser, promouvoir et accroître la visibilité de ces structures auprès de leurs différents publics. L'absence de véritables stratégies managériales et de communication contribue ainsi à limiter leur capacité à s'adapter aux évolutions de leur environnement institutionnel, technologique et socioprofessionnel. Par ailleurs, ces difficultés sont renforcées par l'insuffisance des dispositifs de formation continue et de renforcement des capacités en management. Les possibilités offertes aux personnels pour développer leurs compétences en leadership, en gestion des équipes, en conduite du changement, en communication organisationnelle ou encore en planification stratégique demeurent limitées. Or, dans un contexte marqué par la transformation numérique des services documentaires et l'évolution des attentes des usagers, la maîtrise des compétences managériales constitue un facteur essentiel pour améliorer la performance et la pérennité de ces institutions documentaires ivoiriennes.

- Enjeux liés à la transformation numérique

Ce domaine constitue le point le plus critique par l'analyse de contenu, marqué par un décalage technologique profond avec les standards des structures documentaires ivoiriennes. En premier lieu, le déficit en matériel technologique est alarmant. En effet, l'absence d'outils technologiques rend parfois les catalogues de certaines bibliothèques et centres de documentation invisibles et inaccessibles vis-à-vis des usagers. De surcroît, la faiblesse des infrastructures réseaux et l'instabilité du Wifi fait obstacle à la consultation des ressources numériques pourtant acquises par ces structures documentaires ivoiriennes. Enfin, cette situation engendre une forme d'obsolescence documentaire ; la gestion manuelle rendant le suivi des collections difficile. En outre, les dispositifs techniques et matériels de gestion documentaire demeurent partiellement optimisés dans les structures documentaires ivoiriennes. L'utilisation des outils informatisés ne garantit pas encore une autonomie complète des usagers qui sollicitent régulièrement le personnel pour la recherche documentaire. Cette situation révèle une appropriation incomplète des outils et l'absence d'un système pleinement intégré. Les insuffisances en équipements et infrastructures ralentissent les opérations de traitement et de diffusion des ressources.

3. Perspectives d'amélioration du management des structures documentaires ivoiriennes

3.1. Fonction du management comme solutions innovantes aux activités documentaires

Les principales fonctions du management peuvent être représentées de la façon suivante :

- La fonction de direction

Elle permettra de recouvrir le pilotage stratégique et la coordination du système. Les responsables de réseaux ou d'équipements spécifiques dans les structures documentaires doivent disposer d'une marge d'initiative qui leur permettra d'exercer une véritable fonction de direction. Cette responsabilité recouvre plusieurs rôles, afin d'irriguer, d'innover et de mobiliser chaque élément des structures documentaires ivoiriennes dans une perspective cohérente. Il s'agit notamment d' :

- un rôle d'aide à la décision, qui consistera à étudier les besoins des usagers à desservir, proposer, et mettre en forme les objectifs des structures documentaires ivoiriennes en liaison avec l'autorité compétente.
- un rôle de responsabilité intellectuelle, qui a trait au développement et à l'exploitation des ressources documentaires, à la définition et à la mise en œuvre de la politique des services, à la formation des professionnels et du public et à la recherche. Cette responsabilité impliquera la capacité d'apprécier la pertinence du développement des ressources documentaires et des services au regard de la poursuite des objectifs des structures documentaires.
- un rôle de gestion et d'administration, qui portera sur l'organisation et la mise en œuvre des services dans le but d'en obtenir la meilleure efficacité, au regard des objectifs, et la meilleure efficience au regard des ressources humaines, matérielles et financières mises à la disposition de ces institutions documentaires.

- La fonction de production

Les fonctions de production des structures documentaires doivent être réparties en trois principaux domaines :

- une activité de développement, d'exploitation et de mise en valeur des collections et des autres sources documentaires, qui constituera une activité spécifique de production intellectuelle, sur laquelle reposera le service rendu par les structures documentaires.
- La fonction financière des structures documentaires a peu de chose à voir avec celle d'une entreprise. Les ressources documentaires sont en effet des services publics gérés en régie directe et ces institutions documentaires ne disposent pas d'autonomie financière et n'exercent pas directement de transferts financiers. Le montant et les délais des attributions financières, la recherche de la meilleure gestion des coûts financiers à court, moyen et long terme relèvent d'une stratégie financière plus large et dépendent de leur administration de tutelle. Dans ce domaine, la fonction de direction financière des structures documentaires ivoiriennes consistera surtout en un rôle de conseil et

d'aide à la décision, de recherche d'une pertinence des prévisions, suivi des dépenses et dans la recherche de la maîtrise des coûts.

- **La fonction de gestion du personnel**

À l'échelle des structures documentaires ivoiriennes, la fonction de gestion du personnel relève le plus souvent directement de la direction. Les principales règles qui définissent les rémunérations, les congés et les conditions de travail du personnel devraient définir par des textes réglementaires et par l'autorité administrative. En outre, la fonction de direction du personnel recouvre une marge réelle de manœuvre pour laquelle on peut distinguer plusieurs sous-fonctions telles que :

- l'activité d'organisation du travail qui consiste à la conception de l'organigramme de fonctionnement des structures documentaires. Elle consistera à définir les circuits de décision et de fonctionnement, et les tâches précises de chacun des agents. Ce travail supposera la mise en place d'un système cohérent où s'ajoutent les objectifs et les moyens humains et matériels en présence. Il s'agit pour les structures documentaires ivoiriennes de disposer en général d'une assez large autonomie, et donc d'une marge d'initiative susceptible de mettre en place des choix essentiels en matière de management.
- Le rôle de motivation du personnel dispose d'outils dits « d'intégration », essentiellement d'ordre psychologique, et d'outils dits de « différenciation », essentiellement d'ordre pécuniaire.
- Les outils d'intégration ont pour but d'entraîner l'adhésion des personnels aux objectifs des structures documentaires. « L'intégration des valeurs des structures documentaires ivoiriennes » est des procédés modernes de manipulation et de mise en condition des esprits, qui est un véritable procédé de management pour les structures documentaires ivoiriennes.
- Les outils de différenciation ont pour rôle de stimuler les performances du personnel. Les structures documentaires ivoiriennes doivent employer des personnels relevant des statuts de la fonction publique, la différenciation des recrutements est tout d'abord fixée par le programme de concours. La différenciation des profils de carrière, c'est-à-dire la prise en compte des capacités personnelles de l'agent dans son cursus professionnel, doit être bornée par les limites fixées par les processus réglementaires de gestion des carrières.

- La formation permanente du personnel doit révéler dans le domaine soumis à la fois à la pression des évolutions des contenus, des supports, et des techniques, une importante décisive. En outre, la formation permanente doit être accompagnée, précédée et complétée par la formation personnelle. La formation doit enfin être le corollaire des changements, au service de l'évolution des compétences techniques et de la compréhension des mutations structurelles.
- La fonction de contrôle applicable dans les structures documentaires ivoiriennes doit relever du schéma classique de l'évaluation des politiques publiques que sont :
 - L'efficacité, ou la mesure des résultats ou impacts obtenus par rapport aux objectifs des structures documentaires. Il s'agira de déterminer dans quelle mesure les structures documentaires ivoiriennes répondent aux besoins de leurs usagers qu'elles doivent desservir dans les domaines fixés par leurs missions.
 - L'efficience, ou la mesure du bon usage des moyens humains, matériels et financiers dont disposent les structures documentaires, c'est-à-dire la productivité, ou rendement de l'organisation. Les indicateurs doivent donc mesurer plus particulièrement la productivité des personnels, la productivité des équipements, et du point de vue financier la relation coût-efficacité.
 - La pertinence ou la mesure de l'adéquation des politiques et des moyens des structures documentaires. Dès lors que les objectifs semblent atteints, la mesure de l'écart entre les moyens attribués et les moyens nécessaires s'impose d'elle-même : ils doivent adapter ou non. Dans le cas contraire, le choix des indicateurs de pertinence dépend étroitement d'une définition précise des moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une politique, ce qui n'est pas toujours aisé. S'il est par exemple relativement simple de définir le prix moyen d'un document, seule une observation sur la durée, voire des enquêtes, peuvent déterminer la quantité de document et le type qu'il convient d'acquérir pour répondre à un besoin défini.
- La fonction Marketing comme le rappelle Gournay Bernard (1966) et repris par Réjean Savard (1988), met donc en œuvre par des méthodes de communication, concertation et enquêtes, un processus de relations avec les usagers qui repose sur les quatre paramètres du marketing mix : produit, distribution, prix, promotion.

- Le paramètre « prix » déterminera dans quelle mesure les prestations offertes par les structures documentaires ivoiriennes et adaptées à leurs objectifs. Les produits offerts par les structures documentaires consisteront essentiellement en des ressources documentaires, des équipements et des fonctions de médiation, et des produits et des services annexes (publications, reprographiques).
- Le paramètre « prix » permettra de définir le tarif susceptible de rendre le meilleur et de discerner le seuil au-delà duquel le prix de certains (vente des photocopies, de bibliographies, d'objets vendus par les structures documentaires) sera prohibitif pour le public visé.
- Le paramètre « distribution » déterminera la façon la plus pertinente possible, les conditions dans lesquelles le service est délivré. Il correspond à un domaine largement exploré dans le milieu des structures documentaires ivoiriennes. Par ailleurs, le concept recouvre l'offre de ressources documentaires ou de services au travers de réseaux locaux (par exemple de type intranet), nationaux ou internationaux (par exemple internet).
- Le paramètre « promotion » recouvre plus généralement l'ensemble des actions visant à rechercher la meilleure utilisation des ressources documentaires et services des structures documentaires ivoiriennes par toutes formes de relation avec les usagers : relations publiques, publicité « descendante » ou « interactive » campagne d'intérêt général, actions promotionnelles, etc. Cette action de promotion doit relever d'une stratégie d'ensemble directement dépendant des objectifs des structures documentaires ivoiriennes.

3.2. Actions managériales dans les structures documentaires ivoiriennes

Définition des orientations et les objectifs

La gestion des structures documentaires ivoiriennes doit donc, pour être efficace, s'intégrer dans une stratégie cohérente. Cette stratégie consiste à mettre en l'application d'options politiques à une situation concrète, puis en la définition d'actions dont il sera attendu des résultats aussi significatifs et proches que possibles des intentions de départ. Cette définition comporte essentiellement :

- une phase préparatoire de recueils et d'analyse de toutes données utiles à mettre en lumière les besoins sociaux des usagers, les

points forts et points faibles des structures documentaires ivoiriennes et les solutions alternatives possibles.

- une phase de sélection des options stratégiques et des priorités qui seront proposées à cette autorité politique.
- une phase de choix et de formulation des objectifs soumis à l'appropriation de cette même autorité.

- Développement des compétences

Le développement des compétences constitue un élément important pour professionnaliser le management des structures documentaires ivoiriennes. Selon Drucker (1999), la performance organisationnelle se fonde sur la valorisation et le développement des connaissances des collaborateurs. La formation continue des professionnels de l'information documentaire devrait ainsi intégrer la gestion électronique des documents, les technologies de l'information et l'intelligence informationnelle. Cette démarche permettrait également de renforcer les capacités en management, en communication et en conduite du changement. Elle favoriserait, à terme, l'adaptation des professionnels aux mutations technologiques et aux nouvelles attentes des usagers.

- Modernisation des outils de gestion

La modernisation des outils de gestion apparaît indispensable pour améliorer l'efficacité et la productivité des structures documentaires ivoiriennes. Dans cette perspective, Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent l'importance de la gestion et de la transformation des connaissances dans les organisations. L'intégration de systèmes de gestion documentaire, de bases de données, de plateformes numériques et d'outils collaboratifs contribuera à optimiser l'accessibilité de l'information. La dématérialisation des procédures permettra en outre de réduire les délais de traitement et les risques de perte documentaire. De fait, le changement numérique devrait être envisagé comme un instrument stratégique de modernisation managériale par les professionnels de l'information documentaire.

- Planification stratégique

La planification stratégique constitue un mécanisme permettant aux structures documentaires d'anticiper les évolutions de leur environnement institutionnel et technologique. Pour Mintzberg (1994),

la stratégie ne se limite pas à la formulation d'un plan, mais implique une adaptation permanente de l'organisation à son environnement. Les structures documentaires ivoiriennes gagneraient donc à élaborer des plans stratégiques fondés sur des objectifs mesurables, des indicateurs de performance et une analyse des besoins des usagers. Cette démarche faciliterait la mobilisation des ressources humaines, financières et technologiques autour de priorités clairement définies. Elle contribuerait de ce fait à inscrire la fonction documentaire dans une véritable logique de gouvernance et de performance organisationnelle.

- Amélioration de la qualité des services documentaires

L'amélioration de la qualité des services documentaires doit placer les besoins et la satisfaction des usagers au cœur du système managérial. Les principes de management de la qualité défendus par Deming (1986) mettent notamment l'accent sur l'amélioration continue des processus organisationnels. Les structures documentaires ivoiriennes pourraient, à cet effet, instaurer des mécanismes réguliers d'évaluation de la satisfaction, de suivi des réclamations et de mesure de la qualité des services. L'adoption de référentiels tels que l'ISO 15489 peut aussi contribuer à renforcer la maîtrise, l'authenticité et la fiabilité des documents. Une telle orientation favorisera la construction des services documentaires plus accessibles, performants, fiables et adaptés aux exigences des usagers.

Conclusion

Le développement des structures documentaires et la diversification de leurs services en font désormais des organisations complexes mettant en œuvre des ressources humaines, matérielles et financières importantes. Pour répondre aux exigences de l'heure et assurer la pérennité de leurs missions, les structures documentaires doivent plus que jamais développer une vision prospective, proposer des choix, préciser leurs objectifs communs et leurs objectifs propres, coopérer, rationaliser et contrôler leur gestion, évaluer et rendre compte de leurs résultats et de leurs performances. Telle est la démarche proposée par cet article. Il se réclame du management des structures documentaires ivoiriennes, qui prône l'intégration des outils et méthodes d'une gestion moderne à une stratégie à laquelle il intègre les méthodes et techniques propres aux

structures documentaires ivoiriennes. Cette étude vise également à définir des stratégies cohérentes, appropriées et maîtrisées de développement. Se fixant pour but de guider les cadres des structures documentaires ivoiriennes dans l'exercice quotidien d'une responsabilité dont ils connaissent les enjeux et les difficultés. Cet article souhaite alimenter ainsi la réflexion et la concertation sur les fonctions sociales que ces institutions ont pour mission d'assurer et sur la définition des moyens les plus adéquates pour y parvenir. Par ailleurs, cette étude a mis en évidence l'état des lieux des pratiques managériales dans les structures documentaires, en analysant les difficultés et les facteurs qui influencent les pratiques managériales afin de proposer des perspectives d'amélioration du management des structures documentaires ivoiriennes. L'approche théorique fondée sur le management participatif, a permis de favoriser la consultation du personnel, de recueillir ses propositions et de l'impliquer dans la mise en œuvre des nouvelles pratiques. Par ailleurs, cet article contribue à améliorer la gestion et l'accessibilité des documents dans les structures documentaires ivoiriennes, au bénéfice des usagers et de la société. Il favorise ainsi la préservation du patrimoine documentaire, la diffusion de l'information et une meilleure prise de décision au sein des administrations.

Références bibliographiques

- BOUTON Pascal**, 1997. *Gestion de l'information et de la documentation dans les collectivités*, Voiron, Territorial éditions
- DEMING W. Edwards**, 1986. *Hors de la crise*, Cambridge, MIT Press
- ISO 15489-1**, 2016. *Information et documentation : Gestion des documents d'activité -Partie 1 : Concepts et principes*, Genève, ISO
- LIKERT Rensis**, 1961. *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill
- MINTZBERG Henry**, 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, New York, Free Press
- NONAKA Ikujiro et TAKEUCHI Hirotaka**, 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press
- GIAPPICONI Thierry et CARBONE Pierre**, 1997. *Management des bibliothèques : Programmer, organiser, conduire et évaluer la*

politique documentaire et les services bibliothèques de service public, Paris, Editions du cercle de la librairie

GOURNAY Bernard, 1966. *Introductive à la science administrative*, Paris, Armand Colin

LAUFER Romain, 1980. *Management public : gestion et légitimité*, Paris, Dalloz

MULLER Joëlle et MULLER Jean-Louis, 2001. *Le management du personnel en bibliothèque*, Paris, Editions du cercle de la librairie

SAVARD Réjean, 1988. *Principes directeur pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes et archivistes*, Paris, UNESCO

THIÉTART Raymond-Alain, 1995. *Le Mangement*. Paris, PUF