

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / décembre 2011

La dynamique du changement en bibliothèque

Isabelle Rindzunski

Sous la direction de Anne Boraud-Membrède
Directrice adjointe du SCD – Université de Technologie de Troyes

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements aux personnes qui ont aimablement accepté de me consacrer un temps précieux pour répondre à mes questions. Leurs témoignages, leurs expériences m'ont apporté un matériau dense qui m'a permis d'éclaircir mes questionnements et de construire mon analyse.

Mes remerciements vont également aux amis et collègues qui au cours de ces dernières années ont cru en ma capacité à relever ce défi. Sans eux, cette aventure professionnelle aurait été moins enthousiasmante.

Je remercie tout particulièrement ma directrice de mémoire pour son accompagnement, ses conseils avisés et son regard bienveillant qui m'ont permis de progresser et de faire aboutir ce travail.

Enfin, je dédie ce mémoire à mes proches sans qui rien n'aurait été possible.

Résumé :

Confrontées à un environnement institutionnel et sociologique en pleine mutation, les bibliothèques n'ont d'autre choix que celui de changer pour s'adapter. Si elles veulent continuer à assumer leur fonction sociale, les bibliothèques doivent désormais mieux s'insérer dans les axes prioritaires fixés par leurs tutelles, ajuster leur offre aux besoins, ainsi qu'aux opportunités et aux pratiques de la société de l'information.

Pour réaliser cet objectif, il convient d'inscrire les équipes dans une dynamique de changement. Depuis une dizaine d'années, la place croissante donnée au management public positionne le directeur dans un nouveau rôle, celui de manager, compétence de plus en plus exigée lors des recrutements.

Les décideurs savent en effet que l'adaptabilité de la bibliothèque aux enjeux locaux dépendra de l'aptitude de leur directeur à engager son équipe dans cette dynamique avec les différents acteurs d'un territoire.

Plus qu'un passage d'un mode d'administration à un autre, le défi est d'installer l'institution dans la responsabilité et la réactivité, conditions d'une réussite durable, comprise et partagée par les tutelles politiques et administratives, les équipes, les partenaires, les usagers et la population.

Descripteurs :

Bibliothèques -- Administration

Changement organisationnel

Administration publique -- Gestion

Abstract :

Faced with institutional and sociological change, libraries have no choice but to adapt. If they want to continue to fulfill their social function, libraries must henceforth better fit their priorities, supported by strong administrative supervision. They must adjust their offer, practices and opportunities to the needs of the Information Society.

To achieve this objective, teams should be made ready and feel enabled to embrace and manage change. Over the last decade, leadership has become more about managing, skills required for recruitment.

University presidents and elected representatives know that the adaptability of the library to local issues will depend on the ability of their managers to engage teams with all the different players involved in the community they wish to serve.

The challenge, which must be understood and shared by the political and administrative supervision, the teams, partners, users and the public, is not only a transition from one mode of administration to another. It is the obligation to empower the institution with more responsibility and confidence to react. This is conditional to ensure sustainable success.

Keywords :

Library management

Change management

Transition

Droits d'auteur réservés.

| |
|--|
| Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée. |
|--|

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| SIGLES ET ABREVIATIONS | 8 |
| INTRODUCTION..... | 9 |
| LE CHANGEMENT ET LES BIBLIOTHEQUES : UNE QUESTION DE SURVIE | 11 |
| A. La pression de l'environnement comme déclencheur du changement. | 11 |
| <i>a) Les territoires du changement : entre facteurs exogènes et facteurs endogènes.</i> | <i>13</i> |
| <i>b) Réformes et actions publiques : le temps des changements.</i> | <i>16</i> |
| <i>c) Changement et bibliothèques : vers un renouvellement des générations.</i> | <i>17</i> |
| <i>d) L'aspiration à plus d'autonomie et de responsabilités.</i> | <i>19</i> |
| B. La nécessaire adaptation des bibliothèques à leur environnement institutionnel et social..... | 20 |
| <i>a) Ce qu'attendent les politiques des bibliothécaires : un service de qualité au service d'une population.....</i> | <i>20</i> |
| <i>b) Ce qu'attendent les publics : une offre de services de qualité et de proximité adaptée à leurs besoins.....</i> | <i>22</i> |
| <i>c) Ce qu'attend le directeur de bibliothèque : améliorer la relation aux usagers et aux politiques.</i> | <i>24</i> |
| LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT EN BIBLIOTHEQUE, UNE AFFAIRE DE MANAGEMENT..... | 26 |
| A. Quel management en bibliothèque ?..... | 26 |
| <i>a) Définir un type de management.....</i> | <i>26</i> |
| <i>b) On ne naît pas manager, on le devient.</i> | <i>28</i> |
| <i>c) Quel portrait idéal du manager en bibliothèque ?</i> | <i>31</i> |
| B. Les acteurs du changement entre enjeux et pouvoirs..... | 32 |
| <i>a) La répartition du rôle des acteurs.....</i> | <i>33</i> |
| <i>b) Mettre en place le changement : une stratégie à définir.....</i> | <i>36</i> |
| <i>c) Penser l'évolution en mode projet.</i> | <i>36</i> |
| C. Faire face aux phénomènes de résistance. | 38 |
| <i>a) Analyse contextuelle.....</i> | <i>38</i> |
| <i>b) Prévenir les risques psychosociaux.....</i> | <i>41</i> |
| <i>c) Sortir du déni et du tabou du conflit.....</i> | <i>44</i> |
| REALISER LE CHANGEMENT, UNE MANIERE D'ANTICIPER LES EVOLUTIONS A VENIR | 45 |
| A. Entretenir et stimuler la dynamique des personnels. | 45 |
| <i>a) Pérenniser pour dynamiser.....</i> | <i>45</i> |
| <i>b) Responsabiliser pour motiver les équipes.....</i> | <i>47</i> |
| <i>c) Evaluer pour progresser de façon continue.</i> | <i>47</i> |
| B. Redimensionner le métier. | 49 |
| <i>a) Professionnaliser pour redimensionner le métier : la formation au service du changement.</i> | <i>49</i> |

| | |
|---|-----------|
| <i>b) Recruter, un temps fort pour constituer et créer une nouvelle dynamique d'équipe.</i> | 53 |
| <i>c) Pour un changement de postures en bibliothèque.</i> | 54 |
| CONCLUSION | 58 |
| BIBLIOGRAPHIE | 59 |
| TABLE DES ANNEXES | 64 |
| Méthodologie | 65 |
| Tableau récapitulatif des entretiens réalisés | 67 |
| Grille d'entretien / directeur | 68 |
| Grille d'entretien / cadre intermédiaire | 70 |
| Grille d'entretien / responsables de formation | 72 |
| Grille d'entretien / directeur général des services | 74 |
| Grille d'entretien - Questions / consultant | 76 |

Sigles et abréviations

ABF – Association des Bibliothécaires de France
ANACT - Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ARACT – Association régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
BBF – Bulletin des Bibliothèques de France
BDP – Bibliothèque départementale de prêt
BM – Bibliothèque municipale
BPI – Bibliothèque publique d'information
BU – Bibliothèque universitaire
BMVR – Bibliothèque municipale à vocation régionale
CAFB – Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Bibliothécaire
CNFPT – Centre Nationale de la Fonction Publique Territoriale
CRFCB – Centre de régional de formation aux carrières des bibliothèques
DGS – Directeur général de services
ENSSIB – Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
GPEC – Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IFLA – International Federation of Library associations
INET – Institut national des études territoriales
INSET – Institut national d'application des cadres territoriaux
LOLF – Loi organique relative aux lois de finance
LRU – Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques
OMS – Organisation mondiale pour la santé
PISA -Programme international pour le suivi des acquis des élèves
RFID - Radio Frequency IDentification
RGPP – Révision générale des politiques publiques
SCD – Service commun de documentation
TMS – Troubles musculosquelettiques

Introduction

L'heure est au changement ! Cette injonction s'impose de manière omniprésente dans le langage managérial de notre société hypermoderne. Toutefois, il serait périlleux de l'ignorer, tant il apparaît de plus en plus inéluctable dans le monde du travail. Si le changement n'est pas une fin à soi, la bibliothèque ne peut demeurer en dehors d'un monde en mouvement. En effet, le changement tend à s'inscrire durablement dans le paysage sociologique et technologique des bibliothèques.

Depuis une décennie, les bibliothécaires observent les bouleversements profonds de la société française. Désarmés, certains constatent la dévalorisation des savoirs, la décroissance des pratiques de la lecture et l'attitude consumériste des publics. Non seulement la fonction de bibliothécaire n'est plus considérée comme autant légitime qu'elle l'a été par le passé, mais elle doit désormais s'exercer dans un environnement en pleine mutation.

Autant de changements qui pourraient remettre en question la place de l'institution dans la cité, à l'heure où la situation économique oblige les collectivités à opérer des coupes budgétaires. Car malgré la création de bibliothèques de nouvelle génération, le déploiement de l'offre numérique, de services de proximité, les bibliothèques conservent auprès des élus et des usagers une image trop souvent négative. A cela s'ajoute la demande plus pressante des élus d'élargir le périmètre des missions des bibliothécaires au champ social.

Certains professionnels expriment un malaise. Lors du dernier congrès de l'ABF à Lille en 2011, les bibliothécaires invités à débattre sur le thème de la communication étaient unanimes : sans plus tarder, il devient urgent de changer l'image des bibliothèques pour continuer à exister aux yeux des décideurs et des contribuables. La question demeure toutefois de savoir dans quelle direction et par quels moyens ?

Ce mémoire sur la dynamique du changement tente d'apporter quelques axes de réponse. L'analyse de la littérature consacrée au management des organisations met en évidence un grand nombre de travaux et publications parmi lesquels on dénombre des ouvrages spécifiques sur le management public. On relèvera cependant qu'en France la conduite du changement est quasiment inexistante dans les publications professionnelles relatives aux bibliothèques. Les pratiques managériales et l'évolution des organisations ne font en effet, contrairement aux Etats-Unis, l'objet que de rares publications qui commencent à être datées. Ces lacunes sont toutefois partiellement comblées par les différents rapports publiés par l'Inspection générale des bibliothèques sur l'évolution du métier.

Le principal obstacle au changement est l'inquiétude qu'il génère. C'est pourquoi, il ne doit pas être envisagé comme une fatalité, mais comme une opportunité à saisir pour faire évoluer les métiers et leurs représentations. Il convient aussi de faire valoir qu'en cette période de transition qui nous conduit vers une société plus fragile, plus fragmentée, l'enjeu demeure bien la capacité des bibliothèques à jouer leur rôle de diffusion du savoir et à renforcer l'universalité de la culture.

Certes, les nouveaux positionnements questionnent l'identité professionnelle des personnels. Ceux-ci doivent cependant prendre conscience du fait que les organisations ne pourront pas faire l'économie d'un changement stratégique face aux enjeux des territoires et des politiques publiques. C'est pourquoi, relever ce défi suppose que la conscience des enjeux doit être partagée par l'ensemble de la profession, du magasinier au directeur de bibliothèque. Le questionnement de notre adaptabilité et de notre capacité à saisir les occasions, bonnes ou mauvaises, devrait être le préalable à toute évolution. Il apparaît que ce n'est pas encore totalement le cas.

Il est cependant légitime de s'interroger sur le sens que doit recouvrir ce changement. Qui porte la dynamique du changement en bibliothèque ? Quelles sont les conditions de la réussite d'une conduite du changement ? Quelles motivations animent les acteurs, mais aussi quels en sont les freins ? Ces questions en entraînent une dernière, mais qui n'en est pas moins fondamentale. Quelles peurs alimentent l'imaginaire des bibliothécaires à l'heure où l'on attend d'eux de nouvelles compétences et de nouvelles postures ? On ne peut, en effet, restructurer, réorganiser les organisations sans tenir compte des aspirations des hommes et des femmes qui, sur le terrain, avec conviction assument les missions des bibliothèques.

Nous tenterons d'apporter un éclairage plus explicite sur ce qu'est le changement et la manière dont aujourd'hui il est conduit dans les bibliothèques universitaires et publiques. Notre démarche méthodologique s'appuie sur des entretiens que nous avons menés avec des acteurs du changement qui participent, par leur vision ou leur action, à l'évolution des bibliothèques. Ces témoignages donnent un aperçu d'une certaine réalité de terrain.

Les expériences sélectionnées pour cette étude mettent en évidence la conjonction de choix institutionnels, politiques et économiques et la légitimation des actions volontaristes menées par les établissements universitaires et publics engagés dans ce processus.

Le choix des villes et des bibliothèques sélectionnées est le fruit de lectures d'articles, de rencontres professionnelles informelles. Avant de prendre rendez-vous et de rencontrer les personnes interviewées, nous n'avions aucun élément sur leur positionnement vis-à-vis du changement. Nous possédions pour seule information, que tous avaient été impliqués, plus ou moins récemment, dans des conduites de changement importantes.

Les huit directeurs de bibliothèques, les cinq cadres intermédiaires, les deux responsables d'un centre de formation aux métiers des bibliothèques, le directeur général des services, et le consultant d'un cabinet de conseils ont aimablement accepté de se prêter au jeu de l'entretien semi directif concentré sur une quinzaine de questions ouvertes. Cette étude s'attache à recueillir les témoignages d'hommes et de femmes qui au quotidien s'impliquent à défendre leur métier avec leurs équipes. Nous avons pris le parti de garder anonyme le nom des personnes interviewées. La nomenclature des entretiens est présentée en annexe à la page 70.

D'évidence, le format de l'enquête basé sur des entretiens ne permet pas d'obtenir un état des lieux exhaustif que seule une étude sociologique pourrait élaborer. Cependant, grâce à ces éclairages particuliers, cette étude fournit un état de la réflexion professionnelle actuelle. Ces témoignages et ces retours d'expérience montrent combien aujourd'hui on ne peut faire l'économie de cette question du changement et du management en général au sein de la profession.

Nous espérons que ce mémoire puisse formaliser un certain nombre de préconisations à partir de ce corpus d'expériences et qu'il aidera les professionnels des bibliothèques à conduire le changement avec discernement.

Ce mémoire abordera dans une première partie la question du sens, la seconde partie portera sur la mise en place d'une dynamique du changement et la troisième partie traitera des enjeux du changement en bibliothèque pour esquisser quelques solutions possibles pour une dynamique de réussite.

Le changement et les bibliothèques : une question de survie

Rien n'est permanent, sauf le changement
(Héraclite d'Ephèse. VI siècle av. J.-C)

A. LA PRESSION DE L'ENVIRONNEMENT COMME DECLENCHEUR DU CHANGEMENT.

Phénomène naturel, imperceptible mais réel, le changement impacte durablement les vies personnelles et professionnelles. Henri Bergson décrit le changement comme un état successif d'instantanés simples, décomposés par l'entendement, qui se succèdent et se répètent indéfiniment. En somme, ce serait un flux, une continuité de transitions¹. De fait, cet état continu nous oblige à nous adapter au mouvement permanent du changement.

La littérature managériale générale sur la conduite du changement dans les organisations n'a jamais été aussi abondante qu'aujourd'hui. La conduite du changement est à la mode depuis quelques années dans la fonction publique où elle est de plus en plus élevée au rang d'objectif. La raison en est que l'évolution ou transformation, l'adaptation des organisations publiques est désormais une question de survie dans un contexte de crise et de mutation de plus en plus rapide.

Or dans les faits, comme le relève le consultant que nous avons rencontré, « il n'a, jusqu'à présent, jamais été question de changements brutaux à mener dans le cadre de missions d'accompagnement que nous avons eu à conduire dans les collectivités territoriales, mais plutôt d'une évolution répondant aux nécessités de la transformation de l'activité ». Car le changement ne peut constituer une fin en soi : il serait illusoire de vouloir mettre de l'innovation au sein des structures si toute justification est éludée. Nous distinguerons à cet égard deux nécessités, au demeurant imbriquées : la première a trait à la mission des bibliothèques et la seconde à leur mode de gestion.

En France comme à l'étranger, les réformes en cours, associées à des objectifs de réduction et de maîtrise des dépenses publiques, provoquent un malaise palpable chez une forte proportion de fonctionnaires. Les bibliothèques, préservées jusqu'à récemment, n'échappent désormais plus à ce mouvement général.

L'histoire des bibliothèques est ponctuée par des périodes d'évolution qui ont suscité leur lot d'inquiétudes auprès des professionnels. Toutes ont été appréhendées et traversées par les bibliothécaires. Aujourd'hui s'achève une période de trente ans de constructions de bibliothèques, d'aménagement du territoire et de constante augmentation des publics. Cette période, décrite comme « l'âge d'or des bibliothèques » par les professionnels A1, B1 est terminée. Les bibliothèques évoluent, plus que jamais, dans un monde aux contours mouvants et dont les périmètres d'intervention sont de plus en plus complexes à cerner. Nombreux sont les défis qu'elles doivent relever : « ce n'est plus le rôle de la bibliothèque qui est en cause, mais le principe même de son utilité »².

Si les rôles et missions des bibliothèques universitaires sont explicitement définis par des textes

¹ Henri Bergson, *La pensée et le mouvant : essai et conférences*. Paris : PUF, 1969.

² Thierry Giappiconi et Pierre Carbone, *Management des bibliothèques : Programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris : Cercle de la Librairie, 1997. p.29.

législatifs³, il n'en est pas de même pour les bibliothèques publiques. Leurs missions sont laissées au principe de la libre administration des collectivités locales et restent souvent peu explicitement définies. Par conséquent, comme le relève Anne-Marie Bertrand, le changement, c'est d'abord le retour à la recherche de sens : « les bibliothèques, aujourd'hui, me semblent plutôt souffrir d'une image confuse, peu légitime, peu mobilisatrice. Il serait sans doute positif de rappeler clairement quelle est leur ambition, quel est leur projet – voire leur utopie⁴ ».

La seconde nécessité de changement n'est pas propre aux bibliothèques. Elle est dictée par le passage de l'administration traditionnelle au management public. Le management est, rappelons le, une fonction stratégique visant à atteindre des objectifs assignés par les politiques au moyen des ressources humaines mobilisées et engagées collectivement dans des actions d'intérêt général. La gestion des ressources humaines est, dans la même logique, une fonction stratégique opérationnelle subordonnée à la stratégie générale.

En matière de gestion des ressources humaines, le passage d'une gestion du personnel à celui d'un management public appelle à une vision commune des missions et objectifs de l'établissement. La co-construction de projets avec les décideurs et les équipes est un gage de réussite du changement. Cette exigence renvoie à la nécessité de s'approprier les outils du management, mais aussi à inscrire leur utilisation dans le débat d'idées et la claire conscience des problèmes et enjeux des politiques publiques. C'est à l'issue du dégagement d'une vision commune de la mission d'intérêt général et de l'établissement, que pourront se libérer les initiatives créatrices et se fédérer les équipes.

C'est pour parvenir à cette fin qu'il est souhaitable d'entreprendre une démarche de changement, d'innovation ou de modernisation. Les bibliothèques ces dernières années, se sont beaucoup « modernisées » bouleversant les représentations et les modes de travail. Mais c'est précisément faute de sens que les conditions environnementales et techniques n'ont pas produit les effets qu'ils auraient dû produire. En ce domaine, comme dans celui du management stratégique et de la gestion des ressources humaines, il nous semble désormais nécessaire de considérer les innovations techniques, méthodologiques et institutionnelles comme des opportunités sur lesquelles il est légitime de s'appuyer.

Le changement devrait avoir pour finalité d'appuyer les bibliothèques sur les enjeux de la collectivité ou de l'université afin de mesurer l'efficacité des projets au regard des besoins des usagers et des résultats obtenus. Le changement pourra se réaliser dès lors que le paradigme aura changé. Les bibliothèques partant des politiques publiques et des programmes locaux auront plus de chance de réussir le changement que celles lançant ici et là des initiatives déconnectées de la réalité des territoires. Le sens et la finalité de la conduite de changement apparaissent dès lors qu'ils sont clairement affichés. Les acteurs interviewés dans le cadre de ce mémoire, qu'ils soient directeurs d'établissements publics ou universitaires, directeur général des services, ou responsables de formation, estiment indispensable voire inévitable de conduire le changement en bibliothèque. Le directeur B1 observe les pratiques documentaires des étudiants depuis une vingtaine d'années et plaide pour l'accompagnement des évolutions : « le monde change, il faut changer. La bibliothèque doit soigner son image auprès des étudiants et de l'Université. Il est désormais indispensable de nous adapter aux étudiants en leur offrant notamment des horaires élargis et des espaces de travail selon leurs besoins ». Un directeur de bibliothèque publique A1 précise sa pensée en arguant que : « le changement est inévitable [...] Il faut qu'on bouge. Il serait stupide de dire que le changement est inutile. Annoncez aux équipes que le changement est inévitable, et tout le monde se met en mouvement. Il est vrai qu'il y a aujourd'hui un petit côté « survie ». Il faut qu'on repense le schéma sans pour autant faire la révolution, ni tout réformer ».

L'argumentation des professionnels des bibliothèques rencontrés s'articule pour une large part

³ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000024497856>

⁴ Anne-Marie Bertrand, *Le modèle de bibliothèque : un concept pertinent ?* In : Quel modèle de bibliothèque ?, Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2008. Papiers.

autour de raisons et de contraintes liées à l'évolution des besoins, des réformes institutionnelles et des modifications de représentation et de comportement des nouvelles générations.

a) Les territoires du changement : entre facteurs exogènes et facteurs endogènes.

Loin d'être secondaire, l'environnement impacte fortement le rôle et les missions des bibliothèques. Dans un contexte d'inégalités sociales croissantes, les bibliothèques jouent un rôle essentiel dans l'éducation, la formation, l'accès à la culture et aux loisirs. Les évolutions rapides des technologies et de la société de l'information les placent dans un état de concurrence auquel elles n'étaient pas habituées. En un temps extrêmement court, une décennie, les technologies de l'information et de la communication ont transformé en profondeur les rapports des individus au politique, à l'économie, au savoir.

Or comme le décrit, dans un article, Ross Shimmom, secrétaire général de l'IFLA en 2004, la bibliothèque doit assurer et assumer un rôle fondamental dans la société de l'information car : « malgré la disponibilité d'une grande quantité d'informations sur le bureau de toute personne connectée à l'Internet, la plus grande partie est fallacieuse et mal organisée quand elle ne s'avère pas carrément dangereuse. La plupart de l'information pertinente est payante. De ce fait, les utilisateurs des bibliothèques ont besoin pour une recherche efficace, de personnel compétent capable d'identifier des sites fiables et de leur donner accès aux ressources disponibles contre paiement et grâce aux licences de sites. Dans les pays en développement, les individus n'ont pas les moyens de recevoir l'information pertinente dont ils ont besoin. Actuellement les bibliothèques sont en mesure de mettre une quantité de publications électroniques à disposition de la population individuelle, à l'instar de ce qu'elles offraient traditionnellement par le passé à la consultation et à l'emprunt. Seules des contributions financières suffisantes, des dispositions en matière de prix et de copyright permettront l'extension de tels développements »⁵.

Forcées de s'adapter à la révolution numérique, les bibliothèques n'ont aujourd'hui d'autres alternatives que d'évoluer pour ne pas décliner ou être menacées de disparition pour cause de coûts de fonctionnement trop élevés au regard d'une désaffection des publics. Confrontées à ce dilemme, elles doivent opérer une révolution stratégique. C'est désormais une question de survie dans une société en mutation⁶.

1) Savoir et économie : vers un modèle de réussite.

Dans une économie du savoir où les systèmes éducatifs sont le miroir de la vitalité des sociétés, la France a perdu de son prestige. L'enquête menée en 2009 par Olivier Donnat pour le compte du Ministère de la culture et de la communication sur les pratiques culturelles des Français a clairement mis en évidence la décroissance des pratiques de lecture dans tous les milieux sociaux⁷.

C'est l'arbre qui cache la forêt. Le manque d'appétence pour la lecture a une influence sur le développement des acquis scolaires. Dans une période où le monde de l'éducation vit une crise sans précédent, les résultats obtenus par les écoliers français sont loin de remonter le moral des enseignants. Les élèves français se classent très moyennement au test PISA (Programme international de suivi des acquis), développé par l'Organisation de coopération et de développement

⁵ http://archive.ifla.org/III/wsis_af.html

⁶ D'ici 2012, 600 bibliothèques sont menacées de fermeture au Royaume-Uni au nom des coupes budgétaires visant à réduire les dépenses publiques. Certaines ont déjà fermé, d'autres sont menacées dans les mois prochains. 11,5 % des structures sont menacées. <http://www.publiclibrariesnews.com/>

⁷ Olivier Donnat, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique : Enquête 2008*. Paris : La Découverte, 2009. P. 145.

économiques (OCDE) pour évaluer les niveaux scolaires. Ces classements apparus ces dix dernières années révèlent les défaillances du système éducatif français. Dans le même temps, des études gouvernementales annoncent que 20% d'une classe d'âge de jeunes quitte le système scolaire de l'enseignement secondaire sans diplôme. L'école française reproduit et amplifie d'une certaine manière les inégalités sociales et culturelles⁸. La réduction drastique du nombre d'enseignants accentue ce malaise. Les enseignants ne cachent plus leur désenchantement. Déconsidérés, peu ou mal formés, ils ne se sentent pas prêts à relever le challenge, celui de s'inscrire dans la société de la connaissance.

Dans les universités, les enseignants, les directeurs de bibliothèques universitaires font le même constat. En raison du caractère de plus en plus aléatoire de la délivrance des connaissances générales élémentaires (se repérer dans le temps, dans l'espace, connaissances de faits, de réalisations et d'œuvres repères) et faute de pratique de la lecture (et ses conséquences sur le manque de vocabulaire, l'orthographe et la syntaxe), beaucoup d'étudiants de première année peinent à suivre les cours et à exercer envers l'information la distance critique nécessaire à son bon usage. En effet, nombreux sont les étudiants qui pensent que toute l'information se trouve gratuitement sur Internet et pour lesquels Wikipédia apparaît comme une source suffisamment fiable pour se suffire à elle-même. Les étudiants entretiennent un rapport de plus en plus utilitaire à l'université, à la lecture et plus largement à la connaissance. L'important est de franchir le cap des partiels et des examens avec le moins de perte de temps possible. La facilité apparente de l'usage d'Internet accroît ce goût de l'immédiateté et la perte de l'intérêt et de l'aptitude au recul critique. Dans ce contexte, la bibliothèque peine à jouer son rôle de lieu d'appropriation du savoir.

Incontestablement, le plan Université 2000 a permis la rénovation et la construction de bibliothèques universitaires et rendu de ce fait les lieux attractifs et très fréquentés⁹. Lors d'un entretien, un directeur de bibliothèque universitaire F1 reconnaît que : « La bibliothèque occupe un positionnement important au sein de cette université. C'est un élément fondamental dans l'esprit des présidents. Ce qui n'est pas le cas pour tous les professeurs de l'université ». F1 poursuit son analyse en posant « l'absence de centralité de la bibliothèque dans le système universitaire français, surtout si l'on établit une comparaison avec d'autres systèmes universitaires ne serait ce qu'euro-péens ». Il regrette que le rôle de la documentation au sein de l'université française ne soit pas plus reconnu. « C'est en partie dû à l'image de pauvreté que renvoyaient dans les années 1980 les bibliothèques universitaires et la multitude de petites bibliothèques d'UFR utilisées par les enseignants chercheurs ». Cet avis semble partagé par d'autres directeurs de BU rencontrés. B1 et F1 regrettent également la trop faible fréquentation des enseignants chercheurs en bibliothèque et leur manque d'implication dans l'accompagnement des étudiants. Des locaux accueillants ne font pas tout l'intérêt d'une bibliothèque. Une bibliothèque, c'est avant toute chose : « une collection documentaire. La collection c'est le socle, le fondement de sa légitimité » ajoute F1. Or, malgré la richesse proposée des ressources documentaires, certaines disciplines universitaires semblent insuffisamment consultées. Dans cette BU, les ressources numériques et les offres de formation ne trouvent, du moins pas encore, leur public malgré le renforcement des missions de médiation et de conseils assurées par les bibliothécaires auprès des étudiants. Ce constat est partagé par B1 qui, bien qu'issu d'un tout autre territoire, fait remonter la même observation. Selon ce directeur de BU, les jeunes étudiants de son université lisent moins et s'approprient timidement les ressources mises à leur disposition dans un équipement pourtant ultra moderne et fonctionnel. B1 et B2 ont du mal à mobiliser les étudiants dans des formations, pourtant conçues sur mesure, visant à leur permettre d'exploiter les ressources numériques. Les étudiants de ces deux universités viennent certes nombreux mais pour étudier sur place avec leurs propres documents, travailler en groupes aux heures qui les arrangent. « On n'étudie plus de la même façon. Ce

⁸ <http://www.territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/part-des-jeunes-sans-diplome>, consultation le 25-12-2011.

⁹ Ce plan de rénovation des universités a été décidé en 1990 sur proposition de Lionel Jospin, alors ministre de l'Éducation nationale. Planifié entre 1991 et 1995, ce schéma a permis la construction de quatre nouvelles universités et l'implantation de 40 départements d'IUT.

n'est plus pareil. La faible exploitation des ressources est l'une des données à prendre en compte dans notre réflexion » ajoute B. C'est un des changements les plus remarquables de ces dernières années.

2) Les enjeux de la concurrence des qualifications et de la recherche.

Les bibliothèques universitaires françaises doivent se mesurer aux grandes universités européennes et internationales et asseoir leur positionnement.

Les pays émergents ont bien compris l'enjeu. Pour Goh Chok Tong, Premier ministre de Singapour qui, dès 1997, engagea son pays dans une réforme du système de l'éducation, l'enjeu stratégique du développement simultané des bibliothèques et du système d'enseignement et de recherche fut d'emblée résumé par l'éloquente formule : « Des écoles qui pensent, une nation qui apprend »¹⁰.

Son programme repose sur la vision d'une nation composée de citoyens engagés dans la recherche de compétitivité et capables de relever les défis de l'avenir. Le système éducatif singapourien s'adapte aux besoins économiques du XXI^e siècle et s'accompagne de changements touchant à tous les domaines de l'éducation. Ce modèle d'excellence a fourni aux écoles un cadre et une approche d'autoévaluation les conduisant dans la voie de l'auto amélioration. En hissant l'éducation au statut de priorité essentielle, les pays émergents puisent dans la jeunesse et le savoir leur développement économique. Investir dans la société de la connaissance en créant des réseaux de bibliothèques résolument tournés vers le futur promet un retour sur investissement à courts et moyens termes. La Corée du Sud affiche fièrement un taux supérieur à 80 % d'étudiants inscrits à l'université. Ce pourcentage est le plus élevé des Etats membres de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)¹¹. Le classement des universités, inauguré au début des années 2000 par la Chine, accélère la compétitivité mondiale en instaurant un classement académique basé sur des critères et indicateurs de performance. Les universités françaises figurent en bas de classement du fait des critères retenus et de l'éclatement des sites et centres de recherche. Dans ce contexte de compétition, le Conseil européen réuni à Lisbonne en 2000 fixe pour l'Europe l'ambitieux objectif de devenir, d'ici à 2010, « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »¹².

C'est pour répondre à cette concurrence, que la France lance dès 2004 une nouvelle dynamique de territoire¹³. La création de 71 pôles de compétitivité permet la mobilisation et crée l'émulation entre des universités, des entreprises, des centres de formation. La capacité d'innovation figure au coeur des projets qui prendront une nouvelle impulsion avec la nouvelle organisation des universités apparue avec la Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU). La LRU transfère aux universités l'autonomie de gestion des ressources humaines et financières. Les présidents reçoivent de l'administration centrale la délégation de répartir les enveloppes budgétaires selon le principe de projets contractualisés et annualisés avec l'Etat.

Le Ministère de l'enseignement supérieur espère rendre l'université plus attractive, « sortir de la

¹⁰ http://www.edu.gov.on.ca/adele/Singapore_CaseStudy2010Fr.pdf

¹¹ <http://www.amitiefrancecoree.org/article-des-dizaines-de-milliers-de-manifestants-a-seoul-pour-une-diminution-de-moitie-des-frais-de-scolarit-76490920.html>

¹² La stratégie de Lisbonne a été adoptée au Conseil européen de mars 2000 par la présidence du Conseil européen de Lisbonne, 23 et 24 mars 2000.

¹³ http://compitivite.gouv.fr/documents/commun/Documentation_poles/brochures_poles/francais/brochure-fr-internet.pdf

paralysie de la gouvernance actuelle » afin de « rendre la recherche universitaire visible à l'échelle internationale » et assurer une meilleure intégration professionnelle des étudiants. C'est cet objectif que le plan Universités du 3^{ème} millénaire, U3M, vise à poursuivre¹⁴.

b) Réformes et actions publiques : le temps des changements.

En trente ans, le paysage institutionnel français s'est profondément transformé sous l'impulsion de l'Europe. Le droit européen prime désormais sur le droit national. Or lorsque 40% du territoire européen est composé de communes françaises, un effort de rationalisation est demandé aux élus pour regrouper les 36783 communes françaises, dont 87% du territoire (32000 communes) ont moins de 2000 habitants. Les différentes lois sur l'intercommunalité tendent à résoudre ce problème de morcellement territorial. La loi n°99-586, dite « Chevènement »¹⁵, du 12 juillet 1999 relative au « renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale » amplifie le processus de rapprochement intercommunal engagé avec le processus d'urbanisation de l'après-guerre. La décentralisation et l'intercommunalité ont ainsi permis aux collectivités territoriales de moderniser les services publics, d'aménager et de mailler le territoire d'équipements culturels. La loi de réforme des collectivités territoriales de 2010, loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010¹⁶, poursuit pas à pas ce mouvement de recomposition du paysage territorial français.

Cette loi crée des structures nouvelles qui confèrent une nouvelle légitimité à l'échelon intercommunal, au détriment des communes, des départements et des régions. Il s'agit notamment des communes nouvelles issues de dispositifs de fusion de communes contiguës ou d'EPCI (établissements publics de coopération intercommunale) ; des métropoles, sorte de super-communautés urbaines sous statut d'EPCI, mais dotées de compétences supplémentaires et, en fonction des échelles de population, des pôles métropolitains. Les syndicats de communes sont encouragés à se dissoudre pour s'intégrer au sein des différentes communautés de communes, d'agglomérations ou urbaines ainsi constituées. Ces dispositifs remettent en cause l'existence des départements, ceux-ci pouvant, par exemple, fusionner au sein de leur région. Tel sera bientôt le cas en Alsace où les présidents du conseil régional d'Alsace et des conseils généraux du Bas-Rhin et du Haut-Rhin se sont mis d'accord sur la fusion de ces trois collectivités en une seule, sous réserve du vote des assemblées au 1er décembre 2011¹⁷. Cette fusion pourrait être effective dès 2014¹⁸. Certes, ces fusions sont soumises, en principe, à la volonté des collectivités. Mais l'accroissement de la dette publique, l'endettement des communes et les restrictions budgétaires ne leur laisseront guère de choix.

La territorialisation des politiques publiques vise à adapter les politiques nationales aux problématiques locales. L'attribution des aides, subventions et dotations budgétaires de l'Etat est ajustée à la spécificité socio-économique des territoires. La recherche d'une meilleure coordination des services publics, l'adéquation des politiques aux besoins locaux participent d'un renouvellement de l'action publique. L'institution de nouvelles formes de démocratie participative par les élus instaure une proximité avec les usagers où réactivité et satisfaction animent désormais l'action publique.

Dans ce contexte, les notions de performance et d'évaluation s'inscrivent dans une logique de

¹⁴ La convention entre la Région et l'Etat est l'aboutissement d'une volonté commune des parties signataires d'affirmer et de renforcer les pôles d'excellence universitaires. Pour exemple, la ville de Paris et l'Etat ont favorisé l'émergence d'un pôle universitaire de la ZAC Paris Rive Gauche.

¹⁵ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000396397&dateTexte=>

¹⁶ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023239624>

¹⁷ www.bas-rhin.fr/eCommunityDocuments/BB9FAA02-A33D-4E64-9176-

[BA6926CD4D2B/318/document_dossier-presse-bas-rhin-conseil-alsace-unique.pdf](http://www.bas-rhin.fr/eCommunityDocuments/BB9FAA02-A33D-4E64-9176-BA6926CD4D2B/318/document_dossier-presse-bas-rhin-conseil-alsace-unique.pdf)

¹⁸ http://www.lepoint.fr/politique/alsace-la-fusion-des-collectivites-bientot-soumise-au-vote-des-elus-12-11-2011-1395599_20.php

dynamique de territoires, de rationalisation des choix budgétaires, de pertinence et de recherche d'efficacité de l'action publique. Depuis une dizaine d'années, l'administration doit mettre en œuvre trois réformes qui graduellement vont transformer le fonctionnement de la fonction publique : Loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances (LOLF)¹⁹, en 2007 la Révision générale des politiques publiques (RGPP) et la Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU)²⁰. Le paysage des bibliothèques en sera profondément modifié. Les Bibliothèques Départementales de Prêt pourraient laisser place à d'autres formes de services mutualisés où bibliothèques publiques et bibliothèques universitaires seraient plus enclines à coopérer. Les pouvoirs publics attendront tout naturellement de ces mutualisations, des services plus concentrés et plus efficaces ne traduisant pas les réductions d'effectifs.

Ces réformes provoquent un certain malaise chez les fonctionnaires qui, menacés dans leurs usages, dans leurs statuts, et peut-être demain dans leur emploi, s'interrogent sur le bien fondé de l'évolution du service public.

c) Changement et bibliothèques : vers un renouvellement des générations.

Les bibliothèques ne sont pas épargnées par l'évolution socio-économique du monde du travail. Depuis 2005, on observe un renouvellement du personnel des bibliothèques en raison du départ à la retraite de la génération des baby-boomers. Cette génération a largement contribué, dans les années 1970 et 1980, à construire la lecture publique telle que nous la connaissons aujourd'hui. Le passage de relais à une nouvelle génération de professionnels pourrait constituer une intéressante opportunité de renouvellement.

En effet, les études de l'INSEE estiment que 30% des fonctionnaires territoriaux et 50% des fonctionnaires de l'Etat en activité en 2005 auront définitivement quitté leur emploi d'ici 2020 pour partir à la retraite²¹. « Comme la filière enseignante, la filière bibliothèque va connaître un fort renouvellement générationnel à échéance de 2012-2015 »²² précise Daniel Renoult dans un rapport de l'Inspection générale des bibliothèques, produit en 2008 sur le bilan et les perspectives de la filière bibliothèques de la fonction publique d'État. Cette tendance pourrait toutefois être ralentie avec la mise en place de la loi 2010-1330 de 2010 « portant sur la réforme des retraites »²³ et l'allongement du temps de travail des personnes actives. L'âge légal de la retraite atteindra 62 ans en 2018 pour les catégories sédentaires et 52 ans ou 57 ans pour les catégories actives²⁴.

Malgré le non remplacement annoncé par la RGPP d'un fonctionnaire sur deux, la fonction publique reste attrayante dans un contexte de crise économique et de chômage.

La difficile insertion des jeunes sur le marché du travail et l'accentuation de la précarité de l'emploi poussent de nombreux diplômés à se présenter aux concours d'entrée très sélectifs de la filière bibliothèques. Dans les bibliothèques, Daniel Renoult observe que même si « la tendance générale est de recruter les niveaux qualifiés à la licence et au master »²⁵, les parcours universitaires restent toujours centrés sur les disciplines littéraires et de sciences humaines. L'accroissement du niveau des études et des diplômes depuis la massification de l'enseignement contribue à l'élévation de la (sur)qualification des agents de la fonction publique ce dont elle ne

¹⁹http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000394028&dateTexte=http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=5F16195F146ADA1715F3EB5D30B96722.tpdjo14v_2?cidTexte=JORFTEXT00000394028&dateTexte=20110928

²⁰<http://www.nouvelleuniversite.gouv.fr/texte-de-la-loi-j-o-no-185-du-11-aout-2007-page-13468-texte.html>

²¹http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1255

²²<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/084000514/0000.pdf>

²³<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023022127&dateTexte=&categorieLien=#>

²⁴<http://www.fncdg.com/fncdg/htm/actu/index.asp>

²⁵ *Idem*

peut que se féliciter. Néanmoins la question de la surqualification des profils en catégorie C revient fréquemment dans les entretiens que nous avons menés. Les directeurs A1, D1 et F1 estiment que recruter à bac +5 des magasiniers ou des adjoints du patrimoine, élève certes le niveau des équipes mais peut à terme générer des insatisfactions chez les agents. L'écart se creuse, en effet, entre la reconnaissance des compétences qui souvent est exprimée par les directeurs lors des entretiens d'évaluation et la rigidité statutaire dont relève l'agent.

Cependant force est de constater que l'élévation du niveau de diplôme recouvre aussi des réalités très contrastées. Pour certains directeurs G1 et D1, ou responsable de formation E2, la possession d'un titre universitaire ne garantit plus autant que par le passé, la possession d'une culture générale, d'une curiosité intellectuelle et d'un esprit critique. « Ce qui prime aujourd'hui dans ce métier c'est l'ouverture d'esprit, la créativité. Les profils trop littéraires et les formations trop classiques cloisonnent les esprits. Je préfère recruter une personne dont le profil universitaire est très différent. D1 ». Cette réflexion s'appuie sur un constat réalisé par certains directeurs chargés de recruter en lecture publique. Leur attente vis-à-vis des bibliothécaires repose pour beaucoup sur une base fondamentale : la démonstration d'une réelle aptitude intellectuelle et technologique.

Or si les responsables de formation que nous avons rencontrés E1 et E2 confirment l'attrance qu'exerce ce métier, elle repose aussi sur des représentations souvent éloignées de la réalité. Pôle Emploi sélectionnerait trop souvent, lors d'entretiens d'orientation professionnelle, des candidats dont les personnalités sont en totale inadéquation avec les profils recherchés en bibliothèques. E1 et E2 regrettent que de nombreuses personnes en recherche d'emploi ou en reconversion professionnelle soient orientées vers les centres de formation selon des critères de sélection à l'opposé des besoins des bibliothèques. A ce titre, E1 indique qu'« il faut bien faire attention à ne pas recruter des gens dans les bibliothèques qui fuient le monde ». Les stéréotypes du bibliothécaire réfugié dans la lecture, introverti, solitaire, persistent. L'envie de travailler dans un environnement culturel sécurisant prévaudrait sur la motivation et l'adéquation des qualités requises pour exercer ce métier. E2, responsable de formation, constate que les candidats au diplôme d'université (DU) « Techniques documentaires et médiation culturelle » ont des parcours très divers mais qui restent finalement à la frontière du monde des bibliothèques (éducation, petite enfance, animation, informatique, presse, édition). Les candidats sélectionnés par les Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) dans le cadre du diplôme d'université ou de la préparation aux concours de la filière bibliothèques partagent tous l'envie de se former et de progresser par la voie des concours. Mais formations et concours peinent à suivre les évolutions du métier et des comportements générationnels.

Les directeurs de bibliothèques, publiques et universitaires, que nous avons rencontrés s'accordent sur le fait que les candidats aux fonctions de bibliothécaire adoptent, depuis quelques années, une posture différente vis-à-vis de leur environnement de travail. La génération née à la fin des années 1980, communément appelée « génération Y²⁶ » ou « digital natives » serait un facteur de changement dans les bibliothèques. Décrite comme inventive, exigeante, individualiste, la génération des moins de trente ans apporterait au monde professionnel de nouvelles valeurs : l'épanouissement personnel, la recherche du bien-être au travail, une plus forte proximité relationnelle et une recherche de plus de transversalité dans les rapports humains « donnant-donnant ». Travailler en bibliothèque offrirait aux trentenaires une juste adéquation entre des conditions de travail confortables (horaires, ambiance de travail agréable, sécurité de l'emploi, nombre important de jours de congés) et un environnement valorisant. Plus que la génération précédente, les trentenaires seraient à la recherche d'un équilibre entre travail et vie personnelle. Ce en quoi on peut difficilement les critiquer. Les directeurs (A1, B1, C1) observent la porosité de la frontière entre les mondes privé et

²⁶ La génération X est un concept inventé par Douglas Coupland, romancier canadien, qui en 1991 dans un roman *Generation X : Tales for an Accelerated Culture* met en scène la génération née entre la fin des années 1950 et le début des années 1970. La génération Y succède à la précédente. Née entre la fin des années 1980 et la fin des années 1990, elle se caractérise par une forte culture technologique.

professionnel. L'intrusion de l'intime dans la sphère professionnelle - vie familiale, sociale via les réseaux et dans certains cas la religion - deviendrait plus prégnante qu'autrefois.

Certains directeurs perçoivent cette génération comme plus individualiste et moins militante. Elle serait moins prompte à s'engager vis-à-vis de la lecture publique et des publics en général. Le militantisme socioculturel d'hier aurait perdu du terrain. Rien n'est moins sûr. Les récentes manifestations de 2010 contre les réformes de la fonction publique et pour la défense des retraites montrent que le militantisme d'aujourd'hui semble plutôt s'être déplacé sur le terrain social et syndical. Bien impliquée dans la défense de la fonction publique, cette génération Y continuerait l'action conduite par les générations précédentes. La notion de justice sociale est devenue prédominante. Cette génération reflèterait bien le climat social ambiant. En cela, elle nous renvoie, en effet miroir, ses aspirations à une meilleure reconnaissance de ses qualités personnelle et professionnelle. Ainsi, parmi les jeunes surdiplômés surqualifiés pour les fonctions qu'ils occupent en bibliothèques, nombreux sont ceux qui longtemps conservent ce sentiment de déclassement social et en conçoivent de l'amertume. La difficulté de réussir les concours extrêmement sélectifs de la fonction publique peut se transformer au bout d'un certain temps en désenchantement. Très active sur le Net, cette génération participe aux débats et forums et se mobilise via les réseaux sociaux. Ces jeunes adultes, nés avec l'informatique, se sont immédiatement appropriés les technologies de l'information et ont permis le développement rapide du web 2.0. Leur appétence pour les outils de communication et le réseautage social a accéléré le développement rapide de Facebook, de Twitter. Décomplexés face aux évolutions technologiques et affranchis de la société traditionnelle, ils bouleversent par leurs compétences et leur rapport au numérique le monde de l'information, de la documentation.

Le passage de l'Internet, où les frontières sociales n'existent plus, à celui du monde du travail, où les codes sociaux prédominent fortement, peut être source d'inconfort pour la « génération Y ». Ces évolutions comportementales influent sur les modes de relation avec le travail. Certains directeurs rencontrés observent depuis quelques années une évolution quant à la gestion des équipes. Dans l'administration où dominent les règles de hiérarchie, le rapport parfois complexe à l'autorité qu'entretiennent les trentenaires peut donner lieu à des incompréhensions entre les chefs de service et leurs équipes. Certains directeurs ajoutent désormais devoir expliquer que la bibliothèque n'est pas un équipement autonome qui évolue dans un monde exempt de règles mais qu'elle est un service, parmi tant d'autres, rattaché à une autorité administrative. Le principe d'obéissance est le fondement du contrat qui unit les fonctionnaires à leurs élus dans le respect de la légalité. Le directeur doit faire preuve de pédagogie et transmettre les connaissances nécessaires à la compréhension du rôle politique de l'autorité publique et du cheminement du processus de décision de l'administration. Désormais le statut du chef de service et son grade ne suffisent plus à asseoir son autorité. B1 souligne que « le ton employé envers la direction n'est plus le même. Les décisions sont plus souvent contestées, il faut constamment argumenter. La communication par mails s'est généralisée... D'ailleurs, on ne vient plus chercher de l'appui auprès de la direction si on en a besoin ». Parfois contestée la parole du chef de service sera d'autant plus respectée si le directeur réussit à s'imposer comme un manager de proximité. Les équipes attendent désormais de lui qu'il fasse ses preuves.

d) L'aspiration à plus d'autonomie et de responsabilités.

« Compétent dans mon travail, je suis donc capable d'avoir une marge de manœuvre, d'être un véritable acteur et pas seulement un exécutant »²⁷. Cette remarque d'un jeune salarié est extraite d'une étude conduite en 2010 par l'Association régionale pour l'amélioration de conditions de travail (ARACT). Ce témoignage reflète ce rapport nouveau à l'encadrement de la génération des 18-32 ans. L'enquête menée auprès de 1642 jeunes dont une majorité de jeunes qualifiés et

²⁷ <http://www.reseaucompetences.fr/Y-vue-du-terrain>

déjà en emploi (Bac + 3, + 5) permet aux entreprises et à la fonction publique de mieux cerner leurs attentes et leur vécu du travail. Si « le travail reste encore un lieu de rencontres, d'échanges,... de socialisation »²⁸, l'étude montre combien il est indispensable de remettre du collectif au cœur du management afin d'assurer l'engagement des agents. Dans une société individualiste, la question du sens et la transmission des valeurs intrinsèques de la bibliothèque ne doivent pas être sous-estimées par les cadres. C'est une donnée essentielle à prendre en considération, ainsi que le besoin qu'ont les jeunes de comprendre leur environnement.

La mobilité professionnelle génère une plus grande diversité des parcours. En raison de la précarité de l'emploi et du chômage, le passage entre secteurs public et privé est plus répandu. La mobilité professionnelle est valorisée par les recruteurs et services des ressources humaines des collectivités territoriales. Néanmoins les métiers et compétences professionnelles recherchés dans la fonction publique semblent évoluer moins rapidement que l'environnement technologique et économique. Une réflexion prospective est actuellement conduite par le Centre national de la fonction publique territoriale en partenariat avec des recruteurs, des formateurs, des élus pour une adéquation des métiers de l'emploi territorial et des besoins de professionnalisation²⁹.

Nous l'avons vu ces multiples facteurs exogènes alimentent le renouvellement des profils bibliothèque et s'inscrivent dans une tendance générale de mutation sociale à l'échelle d'un pays qui tend à vouloir exister dans un monde qui rétrécit.

B. LA NECESSAIRE ADAPTATION DES BIBLIOTHEQUES A LEUR ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET SOCIAL.

a) Ce qu'attendent les politiques des bibliothécaires : un service de qualité au service d'une population.

Les tutelles politiques attendent aujourd'hui que les bibliothèques universitaires ou publiques mettent les usagers au cœur de leurs actions, déployées dans le cadre des politiques publiques qu'elles ont choisies et entendent mettre en œuvre. Pour réaliser ce projet, le directeur sera force de propositions, de conseils et d'expertise auprès des décideurs.

Dans sa fonction « d'aide à la décision », le directeur doit être en capacité de faire des propositions en matière de services innovants définis au regard des exigences de la collectivité et de l'université et des moyens donnés à sa réalisation.

Comme l'indique le référentiel métier du CNFPT, « Il [le directeur de bibliothèque] contribue à la définition du rôle et de la place de la bibliothèque au sein des services et des politiques publiques de la collectivité »³⁰. Porteur d'une vision stratégique, le directeur se mue en manager. Il est tout à la fois un médiateur, un gestionnaire, un expert qui met en œuvre le pilotage stratégique de l'organisation³¹. Le projet qui sera défini dans ses grandes lignes doit être présenté avec talent au personnel. Cela passe bien entendu par la qualité de la médiation et de la communication qui seront mises en place par le directeur. Mais le bien-fondé de la demande exprimée par les élus ne sera compris que si la direction implique les équipes dans la construction des modalités de ce projet en valorisant la participation de ses membres. La formalisation d'un projet de service apporte une orientation ferme et impulse une dynamique de projets en lien avec les enjeux sociaux, économiques et culturels de la collectivité.

²⁸ *Idem*

²⁹ http://www.cnfpt.fr/swfs/reforme/site_reforme.html

³⁰ http://www.cnfpt.fr/site/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=det&id_metier=826&_cat_cnfpt=f433f4926e7053fad4b578a23a2424ec

³¹ Par organisation, on entend l'ensemble du personnel qui travaille et contribue à la réalisation des objectifs communs.

En effet, le périmètre d'action des décideurs est d'inscrire durablement l'institution dans une politique de dynamique de territoire. Les villes que nous avons visitées (A et B) ont engagé une rénovation urbaine dans des quartiers dits « populaires ». Dans la ville B une récente construction de bibliothèque universitaire a permis de redynamiser un de ces quartiers excentrés et populaires. La mise en service d'une ligne de tramway a désenclavé le campus et requalifié les logements pour étudiants, moins chers qu'en centre ville. D'autres exemples, comme le développement d'un pôle universitaire stratégique dans la ville F, la création d'une intercommunalité dans la ville C ou un développement urbain et économique à E sont autant d'opportunités qui s'offrent au directeur pour repenser la place de la bibliothèque dans la ville.

Faciliter la mobilité et l'accessibilité des publics, telle devrait être la volonté du directeur. En construisant des actions transversales en coopération avec des services de l'université ou de la collectivité, la bibliothèque rompt progressivement son isolement et construit un réseau de partenariat à l'échelle d'un territoire. La situation financière contrainte des universités et des collectivités, l'endettement public, la hausse de la fiscalité locale sont autant de facteurs qui pèsent sur la manière dont l'argent public est dépensé.

En ces temps de restrictions budgétaires, les présidents, les maires attendent des conservateurs de bibliothèques une capacité à coopérer, à mutualiser ce qui peut l'être (l'action culturelle, par exemple) à entrer en synergie avec d'autres services. L'heure est aux comptes. Les directeurs interviewés des bibliothèques, publiques (A1, E1) ou universitaires (B1, F1) ont pu conduire des projets de construction réussis grâce en partie à la confiance de leur tutelle. Tous le disent librement, la bibliothèque est une vitrine significative de la place donnée à la culture par leurs présidents d'université ou élus. L'adéquation des moyens et des besoins justifie désormais une évaluation. Dans les universités, depuis la mise en place de la loi LRU, les directeurs doivent tout autant justifier des coûts en ressources humaines et en fonctionnement que leurs collègues territoriaux.

Dans une période contrainte, les politiques attendent, plus que jamais, un retour sur investissement des efforts budgétaires consentis lors des programmes de construction de bibliothèques et des recrutements de personnels qualifiés. Les indicateurs de fréquentation sont observés plus que par le passé. Un établissement qui fonctionne répond à des besoins et des missions d'intérêt général. Les bibliothèques doivent s'adapter aux nouvelles exigences du service public dans un esprit d'ouverture au changement.

De son enquête, *L'élu, le directeur et la bibliothèque*, Jean-Claude Utard tire en 2002 la synthèse suivante³² : « il faut que ce directeur de bibliothèque (mais cela se dirait également de tout directeur d'établissement culturel) soit ce cadre capable d'avoir une dynamique de gestion d'équipe, au service d'un projet culturel, et que ce dernier soit inscrit dans un lieu donné et une politique donnée. Cette inscription dans un territoire est importante car elle assure une visibilité à la bibliothèque, notion très importante pour les élus, d'où leur intérêt pour l'animation, l'action commune avec d'autres acteurs, le partenariat, tous termes mis en avant spontanément par eux... alors que les collections sont très rarement évoquées ».

La crise fait entrer les bibliothèques dans l'ère d'une meilleure lisibilité de la finalité de leur action. Cette ère est aussi celle de l'exigence d'une plus grande efficacité. Les équipes vont être confrontées à l'épreuve de la concentration des services, celle de l'exigence de la transversalité des actions, et enfin celle de l'obligation de résultats. Elles ne pourront davantage vivre en marge des enjeux de l'université et des collectivités auxquelles elles sont rattachées.

³² Jean-Claude Utard, *L'élu, le directeur et la bibliothèque*, *BBF* : 2003. n° 1, p. 38-44.
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-01-0038-007>

b) Ce qu'attendent les publics : une offre de services de qualité et de proximité adaptée à leurs besoins.

Dans un monde où l'étalement urbain envahit les villes périphériques, la mobilité des individus liée au mouvement pendulaire entre le lieu de travail et la résidence principale s'accroît plus que par le passé. Exceptés dans quelques territoires ruraux excentrés, l'aménagement du territoire et le développement du périurbain transforment les habitudes de vie et suscite de la part des résidents des demandes similaires à celles que l'on connaît dans les villes. Plus que jamais, la socialisation passe par la ville qui se définit comme le lieu de vie où l'on étudie, travaille ou se distrait. En milieu rural, périurbain ou en ville, les usagers exigent des services publics plus de proximité et d'adaptabilité aux modes de vie. L'utilisateur adopte un profil de client, dès lors qu'il participe comme contribuable au fonctionnement du service public local. Cette hausse de l'exigence des niveaux de services s'est généralisée, il y a une dizaine d'années avec la mise en place de la démocratie participative. Le développement de cette forme récente de participation permet aux élus de se rapprocher des habitants pour adapter les besoins supposés ou réels à l'action publique. Les études de consultation tendent à se multiplier sous formes d'enquêtes ou de réunions publiques avec la population. Pour exemple, dès 2004, la ville de Nantes a décidé d'engager un véritable dialogue participatif avec les habitants. La mise en place d'une mission « évaluation » rattachée à la direction générale a permis de mesurer le degré de satisfaction et d'insatisfaction des habitants. Cette démarche qu'est l'évaluation a pour fonction d'éclairer les orientations des élus dans un contexte d'évolution et d'adapter les politiques publiques aux changements sociétaux. Ce dispositif d'évaluation fait partie intégrante du management territorial des collectivités. A Nantes, cette étude a permis de déterminer le niveau de satisfaction des habitants au regard des services rendus par le réseau de lecture publique³³.

Olivier Donnat souligne dans l'étude sur les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique que les enquêtes sur la fréquentation des bibliothèques démontrent un léger tassement. « 28 % des Français s'y sont rendus au moins une fois au cours des douze derniers mois contre 31 % en 1997. Ce qui semble indiquer que la progression des usagers non inscrits dans les bibliothèques et médiathèques qui avait été forte dans les années 1990 s'est interrompue au cours de la dernière décennie »³⁴.

Les bibliothèques bénéficient en général d'une certaine popularité parmi les « non fréquentants » qui déclarent reconnaître l'utilité de l'institution sans pour autant en être usagers. Dans les collectivités, la bibliothèque figure parmi les services publics les plus fréquentés. Différentes générations, différents publics s'y croisent et dans le meilleur des cas s'y rencontrent, mais tous avec des attentes particulières. Quelle que soit la taille de la commune, les usagers attendent de la bibliothèque qu'elle soit lisible, identifiable et rapidement accessible par les transports en commun. La bibliothèque universitaire n'échappe pas à ces exigences, bien au contraire. Les constructions datant d'une dizaine d'années avaient déjà pris en compte, bien avant les bibliothèques publiques, l'accessibilité des publics handicapés et les facilités d'accès aux services documentaires sur place ou à distance. L'adaptation aux besoins des publics fait à présent partie intégrante des orientations stratégiques développées dans les villes universitaires comme nous avons pu le vérifier dans les villes (B et F) et dans les collectivités territoriales (A et B).

Ecouter, recueillir les besoins, replacer l'utilisateur au cœur de l'action publique, telles sont donc les volontés des décideurs pour améliorer l'environnement des habitants. En 2010, le Ministère

³³ Réalisée entre décembre 2008 et septembre 2009 par le cabinet de conseil TMO Régions, l'évaluation devait répondre à la question « *Comment aiguïser l'appétit des Nantais pour la lecture ?* ». Un des résultats montre que les bibliothèques nantaises sont considérées comme des lieux attirants y compris pour 75 % de ceux qui ne les fréquentent pas et 70 % se déclarent très satisfaits de l'accueil. Les raisons de non fréquentation des bibliothèques sont en partie dues à un manque d'appétence pour la lecture en général et à un manque de temps http://www.nantes.fr/webdav/site/nantesfr/shared/fileadmin/telechargements/Culture/Actu_culturelle/BM%20cahier%20evaluation/Cahevallecturenantes11.pdf

³⁴ Olivier Donnat, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique*, Paris : La Découverte, 2008.

de la culture et de la communication a lancé un programme d'accompagnement aux collectivités volontaires pour étendre les horaires d'ouverture hebdomadaire de 50 établissements de lecture publique. Cette mesure s'inscrit dans un contexte de débats et d'attentes des usagers qui attendent des services publics une meilleure adaptation au rythme de vie et aux diverses pratiques (étude, travail ou loisir). La faible amplitude horaire hebdomadaire des bibliothèques municipales françaises, 38 heures en moyenne pour les collectivités les plus densément peuplées, suscite de la part des usagers une attente et une exigence de plus en plus forte en termes d'accessibilité. Le ministère offre d'une part un soutien financier aux collectivités volontaires et d'autre part une évaluation qualitative des expériences³⁵.

Parmi les villes que nous avons visitées (A, C, D, G), on notera que l'ouverture hebdomadaire des bibliothèques publiques s'étend de :

- 30 heures hebdomadaires du mardi-mercredi, vendredi-samedi pour la ville C ;
- 38 heures hebdomadaires du mardi au samedi pour la ville A ;
- 38 heures hebdomadaires du lundi au jeudi, samedi pour la ville G ;
- 50 heures hebdomadaires du lundi au dimanche pour la ville D.

Concernant les bibliothèques universitaires, l'amplitude horaire est de :

- 68 heures du lundi au samedi pour la ville B ;
- 72 heures prochainement dans la bibliothèque universitaire de la ville F.

On observera que les bibliothèques des villes les moins ouvertes relèvent des collectivités locales alors que B et F sont des bibliothèques universitaires. Néanmoins, les bibliothèques publiques visitées ont toutes une amplitude d'ouverture supérieure à 29 heures. Georges Perrin rappelle que « la moyenne nationale de l'amplitude d'ouverture hebdomadaire des bibliothèques municipales est inférieure à 20 heures par semaine. Certes, ce chiffre est le reflet de l'ouverture moyenne des 3 500 bibliothèques municipales qui alimentent les statistiques nationales, et les calculs qui permettent de le déterminer englobent les chiffres émanant entre autres de toutes petites unités de communes de moins de 5 000 habitants, dotées d'un ou deux professionnels. Mais les mêmes statistiques nationales font état de 109 villes qui ouvrent leur bibliothèque plus de 38 heures par semaine, et, parmi celles-ci, de 28 bibliothèques ouvertes entre 40 et 50 heures par semaine »³⁶.

L'accès à distance de la bibliothèque, des services, du catalogue et des ressources documentaires numériques par un portail souple et ergonomique permet et compense un certain nombre de services en ligne. La gratuité totale du prêt des documents et l'utilisation des ressources documentaires numériques sont perçus par certains professionnels comme des atouts supplémentaires pour séduire les non usagers. Dans le cadre de la rénovation du réseau des bibliothèques, c'est le choix politique fort qu'a choisi la ville E pour ses habitants et les personnes salariées sur la ville.

Les directeurs interrogés (A1, B1, D1, F1, G1) ont insisté sur leur volonté de faire en sorte que la bibliothèque soit identifiée par les usagers comme un équipement de proximité accueillant, confortable et convivial. Volontairement, ils souhaitent rompre avec l'image du lieu austère où règne un bibliothécaire faisant respecter le silence avec autorité. En bibliothèque universitaire et publique, les usagers doivent pouvoir s'y retrouver pour travailler sereinement seul, disposer de carrels pour le travail en groupes, bénéficier de connexions Wi-Fi, de postes informatiques équipés d'outils de bureautique et de postes d'écoute et de visionnage pour les moments de détente et de loisirs.

Satisfaire les attentes des usagers est un des défis que doivent relever les professionnels.

³⁵ http://www.ddm.gouv.fr/article.php3?id_article=1577

³⁶ Georges Perrin, Accueillir de nouveaux publics ? Oui ! Mais quand ? *BBF*. Paris : 2009, T.54, n°5.

c) Ce qu'attend le directeur de bibliothèque : améliorer la relation aux usagers et aux politiques.

« Tous les bibliothécaires n'ont pas encore opéré la révolution culturelle dont ils ne sauraient faire l'économie... La révolution qui les conduira à prendre acte qu'une bibliothèque municipale, fût-elle classée, fait partie des services municipaux, une bibliothèque universitaire des services de l'université »³⁷.

Pour mener les objectifs qui sont assignés par son autorité de tutelle, le directeur doit être guidé par une orientation politique forte qu'il devra traduire en projets. Cette exigence appelle une relation transversale entre la tutelle, l'administration et la direction d'équipements de proximité. Le directeur ne peut mener la mission qui lui est assignée que s'il se sent soutenu. La confiance mutuelle engendre naturellement respect et légitimité. Cette qualité de relation sera proportionnelle à la qualité de relation entre le président d'université ou le maire et le directeur de bibliothèque.

« J'ai la chance d'avoir des élus qui m'écoutent. Je ne vis pas de relation tendue. On est dans un dialogue constant » dit A1 lorsqu'il évoque sa relation avec les élus et son directeur des affaires culturelles.

« Mes relations avec les présidents d'universités sont excellentes. Nous vous voyons très régulièrement. Ils nous soutiennent dans tout ce que nous entreprenons » ajoute F1.

La légitimité du directeur passe par la reconnaissance de ses compétences d'expertise et de ses qualités managériales. Mais cette reconnaissance ne peut se fonder que sur sa capacité à comprendre et à prendre en compte les attentes et les contraintes de sa tutelle. Le directeur se mue alors en chef de projet au service de son commanditaire. La connaissance du territoire passe par conséquent par une analyse fine des enjeux, des perspectives mais aussi des contraintes. Le directeur A1 a pu mener des projets de rénovation et de constructions car il a su obtenir de sa tutelle la main sur les dossiers stratégiques et obtenir les ressources, humaines et financières, nécessaires à la réalisation de la conduite du projet de changement. Pour son collègue G1, le contrôle du système d'information permet d'envisager une nouvelle l'organisation de l'établissement.

Conduire un projet avec une équipe présuppose que les enjeux soient compris et partagés par tous. Les professionnels de la bibliothèque devront accueillir avec compréhension les orientations fixées par leur tutelle. En l'absence de projet explicite, ce sera au directeur de faire s'exprimer une vision ou un projet lors des temps d'échanges réguliers avec sa tutelle. Un dialogue respectueux et une relation sincère sont des gages d'étroite collaboration et de bon fonctionnement. Les collaborateurs auront tout intérêt à se former à la relation à l' élu ou la tutelle. Plus ils y seront préparés, plus ils seront réceptifs aux demandes des politiques et tentés d'apporter une réponse adaptée en termes de développement ou d'amélioration de services. La question des publics et des besoins des usagers sera d'autant mieux comprise qu'elle sera rattachée à un objectif de politique publique. Les publics ne seront plus perçus comme des membres « perturbateurs » qui bousculent les contours du métier, mais bien comme des acteurs de la vie locale qui fréquentent avec plus ou moins de satisfactions des équipements qui leur sont dédiés.

Comme nous l'avons vu dans ce premier chapitre, les bibliothèques sont entrées dans une période où de fortes turbulences les contraignent à adopter, de nouveaux positionnements. Elles doivent s'imbriquer dans les politiques publiques mises en œuvre par leur tutelle pour s'insérer dans les grands projets du territoire. L'émergence de nouveaux usagers dont les pratiques diffèrent de celles de leurs habitués réinterrogent la profession. Le croisement de ces deux exigences, le sens de l'action publique et les besoins des usagers, donne à l'action managériale une nouvelle dimension. Cet environnement en constante évolution bouleverse les fondements

³⁷ Jean-Luc Gautier-Gentès, Professionnalisme et corporatisme. *BBF*, 2005. t.50.
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-01-0024-005>

mêmes de nos métiers. Du directeur au magasinier, chacun doit trouver sa place dans l'organisation pour répondre au projet du changement.

La dynamique du changement en bibliothèque, une affaire de management

L'étymologie du mot « *dynamique* » désigne ce qui est relatif au mouvement, qui anime et fait évoluer.

Lors des entretiens, nous nous sommes rendus compte que le terme de changement revêt des acceptions différentes selon les directeurs. Deux directeurs de bibliothèque publique s'expriment sur ce terme. Pour G1 : « La dynamique du changement peut ainsi être définie comme un processus managérial qui anticipe, définit et met en place les évolutions nécessaires ». Selon A1, « le changement est un passage qui exprime la rupture avec le passé. Je ne retiendrai donc pas ce terme car en aucun cas je n'inscris mon action dans un mouvement de réforme ni de révolution mais plutôt dans l'évolution ».

Cependant, les récentes réformes conduites dans la fonction publique incitent l'administration à former ses cadres à l'encadrement et à la gestion de services. Dénigré, car directement issu de monde du privé, imposé dans un climat économique et social fortement dégradé, le management ne jouit pas en France d'une forte popularité. Volontiers, et parfois non sans raisons, considéré comme déshumanisé et brutal, le management peine à trouver sa légitimité en bibliothèque.

Cette hostilité repose sur un malentendu. Si une bibliothèque n'a pas vocation à être gérée comme une entreprise privée car ses finalités ne sont pas le profit des actionnaires et dirigeants de l'entreprise mais l'intérêt général, elle n'en a pas moins pour mission de rendre ses services efficaces et sa gestion efficiente ce qui exige rationalisation et modernisation.

A. QUEL MANAGEMENT EN BIBLIOTHEQUE ?

Nul ne peut contester l'évolution du contexte professionnel. La nouvelle génération qui intègre le monde du travail a des attentes bien différentes de celles qui les ont précédées.

Le directeur de bibliothèque qui autrefois était légitime par son statut et sa compétence scientifique doit aujourd'hui prouver qu'il est à sa place en raison de qualités humaines et managériales.

a) Définir un type de management.

Si le respect de l'autorité hiérarchique demeure un devoir dans la fonction publique, les directeurs de bibliothèques ne peuvent user aujourd'hui de leur pouvoir décisionnaire pour imposer un projet de changement qui serait jugé arbitraire et irrecevable. A l'inverse, l'absence d'implication d'un directeur dans le management et le « laisser faire » de l'organisation laisserait ses collaborateurs dans le désarroi. Ces deux postures de manager paraissent désormais à exclure.

D'un management hiérarchique, l'on est passé à un management opérationnel centré sur l'organisation. Compte tenu du renouvellement générationnel en cours, les agents attendent de l'organisation qu'elle évolue selon leurs attentes. Moins verticale, plus souple, l'organisation du

travail doit offrir plus de responsabilités et d'autonomie aux différents types et échelons de collaborateurs.

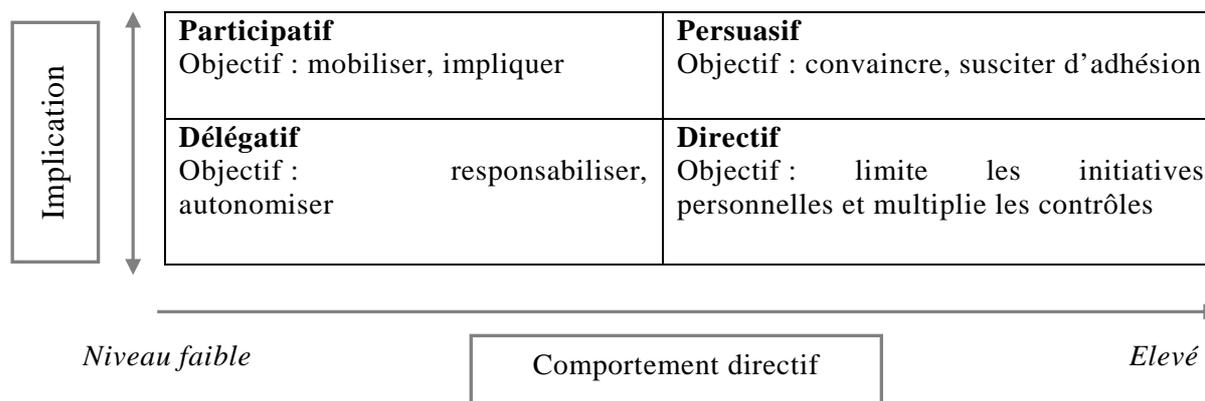
Dès lors, on peut parler du déclin du management hiérarchique vertical qui cède la place à des formes de management plus ouverts. Ces managements présentent des avantages mais aussi certaines limites.

Pour Paul Hersey et Kenneth Blanchard³⁸, créateurs du leadership situationnel, il n'existe pas de « bon » style de management. Le style et la posture du manager s'adaptent en fonction du lieu, de la situation, du contexte et des individus. A partir de ce constat, Hersey et Blanchard définissent quatre sortes de management dont nous pourrions qualifier les profils de la manière suivante :

- *Le management participatif* s'appuie sur la transversalité et la responsabilité du groupe dans la prise de décision et la fixation des objectifs. Il suscite l'engagement et la contribution à l'innovation permanente. Il s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel. Ce type de management autorise donc l'interaction entre les individus et doit permettre la facilitation de la résolution des problèmes au niveau du groupe. Le manager participatif possède une grande capacité d'écoute et de conseil. Cependant il doit aussi, par moment, être directif et persuasif pour permettre aux échanges d'aboutir. La limite de ce type de management est que le manager s'efface au profit du groupe et met en place une gestion quasi consensuelle.
- *Le management délégatif* définit les missions et responsabilités des agents tout en cadrant l'organisation. Il planifie l'activité, organise puis délègue à ses collaborateurs les missions et responsabilités. Le manager aide de façon indirecte son assistant par le biais d'information. Les collaborateurs ont donc une certaine autonomie pour la réalisation des actions. Le manager intervient en cas de nécessité uniquement. Ce type de management peut laisser une trop grande responsabilité peser sur les collaborateurs qui portent les décisions. Il s'appuie sur l'expertise forte des collaborateurs.
- *Le management persuasif* s'implique totalement dans la communication et l'envie de convaincre, d'emporter l'adhésion. Il entre en négociation permanente avec les partenaires ou collaborateurs. Il a l'avantage de développer l'échange d'informations, de favoriser les relations entre le manager et les autres collaborateurs, de clarifier, d'analyser, d'expliquer une situation. Cependant il présente l'inconvénient de passer beaucoup de temps à argumenter quitte à générer de nouvelles situations complexes voire de conflits.
- *Le management directif* laisse peu de place à l'individu pour exprimer toute forme d'initiative. Ce manager est un expert qui assume seul les décisions. Il veille à donner les instructions, contrôle le travail et assoit son autorité sur ses compétences.

³⁸ Née dans les années 1970, la théorie du leadership situationnel est définie par Paul Hersey, et Kenneth Blanchard.
RINDZUNSKI Isabelle | Diplôme de conservateur de bibliothèques | mémoire d'étude | Décembre 2011
Droits d'auteur réservés.

– Niveau élevé



– Aujourd'hui il semble intéressant d'ajouter un autre mode de management, celui du *coopératif*. Il implique la co-construction de projets d'équipe auxquels les agents participent de l'origine à l'évaluation. Ce management repose sur les compétences, la loyauté et l'engagement des acteurs quant à la réflexion, aux solutions et actions mises en oeuvre. C'est un management dynamique qui reconnaît à l'intelligence collective toute son importance.

Les directeurs de bibliothèques publiques (A1, D1, G1) et universitaires (B1, F1) rencontrés lors des entretiens définissent eux-mêmes leur style de management comme étant plutôt participatif et déléгатif. Certains, par leur assurance, conduisent un management souple et direct (A1, G1, F1), d'autres ont plus de mal à faire reconnaître leur autorité (C1) auprès de leurs équipes qui portent un regard critique sur un management qu'ils jugent « flou ». Comment devient-on, dans ces conditions, un bon animateur d'équipe ?

b) On ne naît pas manager, on le devient.

Aux Etats-Unis, contrairement à la France, la littérature professionnelle accorde une large place au management. Les publications, articles et ouvrages, sur le rôle du directeur manager sont nombreuses, régulières et diversifiées. Pixey Anne Mosley, enseignante en management appliqué aux bibliothèques, estime que la profession n'assume pas naturellement le passage à un éventuel rôle managérial³⁹. Endosser ce rôle représente une mutation significative de posture qui demande d'ajuster réflexions, actions et connaissances. Cette remarque s'applique également à notre nouvel environnement professionnel : on devient un bon animateur d'équipe à travers son évolution personnelle, son expérience professionnelle. Mais on peut également acquérir des bases solides en management en se formant.

Dès 1997, Thierry Giappiconi préfigurait la nécessaire adaptation des professionnels à la spécificité du métier de directeur en ces termes : « les cadres responsables des bibliothèques doivent être désormais formés au management de leurs établissements et l'ensemble des personnels doit acquérir une véritable culture de gestion, aujourd'hui trop souvent absente des formations initiales et continues »⁴⁰.

³⁹ «*Librarianship is a profession where an eventual move into a managerial role is not automatically assumed*».

⁴⁰ Thierry Giappiconi et Pierre Carbone, *Management des bibliothèques : Programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*, Paris, Cercle de la Librairie, 1997.

Dans son rapport réalisé en 2009 pour l'Inspection générale des bibliothèques, *Profils de carrières des directeurs de bibliothèques*⁴¹, Benoît Lecoq note au sujet du cursus universitaire : « chacun s'en doutait, cette étude le confirme chiffres à l'appui : la formation des directeurs de bibliothèque est essentiellement littéraire, classique et humaniste ». Or, si elle a été complétée par une formation bibliothéconomique, cette formation initiale, n'a, le plus souvent, pas été suivie d'un cursus de management public, en dépit d'une relative hétérogénéité des parcours professionnels : « les reconversions sur le tard sont l'exception mais une part significative des futurs directeurs, plus de la moitié de l'effectif, entreprend d'abord une carrière hors bibliothèques avant de se présenter aux concours ou de postuler à un emploi dans la fonction publique territoriale »⁴².

En dépit de cette lacune originelle, la formation des directeurs de bibliothèques au management occupe peu de place dans la formation continue : « on aurait pu légitimement s'attendre à ce que le management et les ressources humaines constituent, pour les directeurs, la cible privilégiée de leur engagement dans la formation continue, loin devant des matières plus techniques ou plus spécialisées. Or la situation est très contrastée. Plus de la moitié de l'échantillon (54,6 %, 65 directeurs) n'a suivi aucun stage de management, les directeurs de BMC étant particulièrement nombreux à les boudier (75 %, 21 directeurs). Même constat dans le domaine des ressources humaines : 74 % n'ont suivi aucune formation de ce type, les directeurs de BMC continuant à remporter la « palme » de l'indifférence (78,5 %, 22 directeurs) »⁴³.

L'enquête de l'IGB établit donc clairement un manque chronique de formation au métier de direction. La plupart des 119 directeurs interrogés dans le cadre de l'étude de l'IGB, fonction publique d'Etat et territoriale confondues, reconnaissent avoir appris cette spécificité du métier sur le terrain, bien que Benoît Lecoq introduise une lueur d'espoir : « il n'est pas impossible néanmoins que la généralisation progressive de stages d'encadrement à l'intention des directeurs, tels que ceux organisés conjointement par l'Inspection générale des bibliothèques et l'ENSSIB pour les directeurs de SCD ou ceux mis en œuvre par l'Institut national des études territoriales pour les directeurs de bibliothèques territoriales, contribue, dans les années à venir, à inverser la tendance »⁴⁴.

Les conservateurs d'Etat (B1, F1) que nous avons rencontrés déclarent n'avoir suivi aucune formation au management, ni lors de leur formation initiale, ni en formation continue. Cependant, on ne doit pas en déduire un manque d'intérêt pour le management. Bien au contraire. Ce fut un concours de circonstances et non un choix. Ils reconnaissent s'être auto formés au management. Au cours de leur parcours professionnel, ils ont développé leur propre style de management basé sur le bon sens et intuitivement orienté vers la qualité des relations humaines.

Seules deux directrices de bibliothèque publique (C1 et D1) ont pu bénéficier de solides formations au management. Ces formations ont été dispensées à l'Institut national des études territoriales (INET) dans le cadre du Cycle professionnel de directeur de bibliothèque. Elles ont eu pour cadre une formation initiale faisant suite à une promotion au grade de conservateur pour l'une des directrices. L'autre directrice D1 a pu profiter en 2006, au titre de la formation continue, du premier cycle professionnalisant au métier de directeur de bibliothèques encadré par l'INET. Du côté de la formation initiale des conservateurs, le management d'équipe et de projet est une composante des programmes depuis quelques années. Depuis la réforme du programme du Diplôme de conservateur des bibliothèques mise en place en 2010, un nombre plus important d'heures est consacré au management.

Le consultant que nous avons rencontré, H1, constate que malgré l'augmentation des compétences désormais exigées dans leur cadre d'emploi, les conservateurs et les

⁴¹ http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/38/8/rapport-profil-carriere-igb_128388.pdf

⁴² http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/38/8/rapport-profil-carriere-igb_128388.pdf

⁴³ http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/38/8/rapport-profil-carriere-igb_128388.pdf

⁴⁴ http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/38/8/rapport-profil-carriere-igb_128388.pdf

bibliothécaires sont encore insuffisamment préparés à leur prise de poste. Exposés à la difficulté de gérer des équipes de plus en plus importantes et exigeantes, nombre de directeurs sont démunis. H1 suggère par conséquent que les conservateurs de bibliothèques reçoivent une solide formation au management en suivant un cycle supérieur de management.

Ces évolutions sont d'autant plus nécessaires qu'elles répondent aux besoins de la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique. Les cadres supérieurs des bibliothèques sont à présent conscients des avantages ou de la nécessité des possibles mutations professionnelles.

Il paraît désormais acquis aux yeux des directeurs rencontrés, que la reconnaissance de l'efficacité d'un équipement passe par un bon management des ressources humaines. Leur aspiration de formation en ce domaine traduit la conviction que ce savoir-faire s'apprend et qu'il est la condition de l'impulsion d'une nouvelle dynamique au sein d'une ville ou d'une université. Il va toutefois de soi, que cette dynamique ne peut reposer que sur des objectifs compris et partagés.

Ce qui leur paraît valable pour eux-mêmes et leurs proches collaborateurs l'est aussi à l'ensemble des agents. C'est dans cet esprit qu'ils sont convaincus que les plans de formation qui recensent les besoins des agents devraient être élaborés au regard des nécessités de service de l'équipement et tenir compte des objectifs fixés à court et moyen termes.

La ville D initie depuis deux mandatures une dynamique de territoire actée par les politiques et impulsée par l'administration générale. Cette collectivité présente la particularité d'avoir à la tête de son administration un énarque qui au cours de sa carrière professionnelle a, entre autres, embrassé la carrière diplomatique et piloté des services administratifs à la Ville de Paris. Dès son arrivée, en 2001, ce directeur général des services D3, a inauguré pour la première fois dans l'histoire de sa collectivité un séminaire de management. Celui-ci s'est tenu sur deux jours pleins en dehors de la collectivité. L'objectif était de favoriser la rencontre des chefs de services pour créer de la transversalité entre les équipements. La finalité de cette synergie était de mieux appréhender les enjeux de modernisation de l'administration afin de mieux répondre aux attentes de la collectivité. Ce séminaire, rencontrant un réel besoin de formation au management de la part des cadres, est reconduit selon un rythme annuel. Ce temps de partage d'expérience et d'échange a créé depuis une dizaine d'années une certaine émulation chez les cadres et renforcé la coopération.

Cela a abouti progressivement à une nouvelle posture managériale lors de la prise de poste. D3 ajoute : « En promouvant la mobilité interne, la ville a souhaité favoriser le mouvement de certains chefs de service. Idéalement un bon directeur de bibliothèque pourrait devenir responsable d'un service jeunesse ». Le DGS attend de la flexibilité de la part du conservateur, celle notamment d'abandonner sa technicité métier au profit de la gestion et de l'animation d'équipe. Pour aider les cadres dans leurs fonctions de direction et renforcer leurs aptitudes au management, un plan pluriannuel de formation au management a été mis en place, à l'échelle de la collectivité. En 2012, 110 cadres sur 1700 agents, cadres intermédiaires inclus, seront concernés par ces stages conçus pour leurs missions propres. C'est dans cet esprit que les collectivités territoriales sont de plus en plus soucieuses d'aider et d'accompagner leurs cadres.

Le besoin et la demande d'accompagnement sont des notions récentes dans les organisations. Trop souvent renvoyée à un manque de compétence, la demande de *coaching*, est perçue comme une incapacité de l'individu à mettre en œuvre. Or, pris sous l'angle de l'introspection, la formulation de cette demande exprime au contraire un souhait légitime d'amélioration et d'évolution de l'individu. L'accompagnement est une acceptation consciente de grandir personnellement et professionnellement.

Le développement du *coaching* dans la fonction publique est de moins en moins tabou. Nous nuancerons cette affirmation en précisant que nous n'avons pas pu vérifier cet état de fait dans la fonction publique d'Etat. Nous nous appuyons sur les expériences menées depuis quelques

années en collectivité territoriale. Le cabinet H que nous avons rencontré nous indique que l'intervention des cabinets de consultants auprès des cadres territoriaux semble se généraliser. Le cabinet H intervient auprès des collectivités locales depuis une quinzaine d'années, principalement sur des missions d'audit, de formations et de *coaching* dans l'accompagnement à la conduite de changement.

De la gestion de conflit à la conduite de réunions, les consultants aident les cadres et les équipes à renforcer certaines aptitudes comme l'adaptabilité au changement. Le choix de l'accompagnement managérial passe par une décision du cadre d'acquiescer une posture plus pertinente au regard de sa mission et de ses responsabilités. Pour atteindre cet objectif, le cadre accepte de coopérer et de se rendre disponible pour son accompagnateur. Le temps d'une mission, le *coach* apporte une expertise enrichie d'un conseil personnalisé. Ce qui permet à H1 de penser que dans les années à venir les formations de management en salle seront délaissées au profit de la formation de groupe sur site. L'accompagnement dans l'environnement territorial se développera pour mieux accompagner les acteurs du changement dans leur cadre de travail.

Les demandes de soutien se multipliant, le CNFPT offre dans son catalogue de formation de nombreux stages destinés aux managers publics, qui en font la demande, de devenir *coach* en interne pour accompagner les agents de leur territoire.

c) Quel portrait idéal du manager en bibliothèque ?

La volonté politique de recruter des chefs de service à la hauteur des ambitions de la collectivité se généralise dans les collectivités importantes. Deux des directeurs interviewés (A1 et F1) nous ont indiqué que, lors de leurs jurys de recrutement, les qualités managériales étaient explicitement pré-requises pour des postes de direction en bibliothèque universitaire et bibliothèque publique. La feuille de route que leur a transmise leur tutelle était claire et exprimait une volonté forte de changer l'image de la bibliothèque et d'impulser une dynamique d'équipe. L'environnement complexe nécessite des profils adaptés aux nouveaux enjeux et tailles d'équipements.

« A l'époque, j'avais 34 ans, je ne donnais pas cher de mon recrutement. Auparavant, j'avais dirigé un centre technique de la BNF qui ne recevait pas du public. Je n'ai donc pas été pris pour mon expertise de la lecture publique. Le jury m'a interrogé sur mon style de management, sur ma façon d'être, sur ma capacité à déléguer, à impulser des projets et à les suivre. Plus tard, j'ai compris que j'avais eu ce poste de rêve grâce à mes aptitudes managériales, mes qualités d'écoute et d'arbitrage. J'ai changé de métier en arrivant ici », précise A1.

Le DGS, D3, que nous avons rencontré, exprime ses attentes de la façon suivante : « on ne demande pas à un directeur de bibliothèque d'acquiescer des livres mais au contraire de définir la politique d'acquisition, de l'évaluer et si nécessaire de l'adapter aux besoins du territoire ». Son rôle consiste en premier lieu à manager de façon responsable et durable.

« On ne peut plus manager comme avant » commente Bruno Morien, conseiller formation chargé des ressources humaines à l'INSET de Nancy : « Il faut changer de méthode. Quand on se coupe de son corps, on se coupe de sa vitalité »⁴⁵.

Ce vers quoi il faudrait tendre pour bien manager serait d'avoir une palette de qualités managériales qui se déclinerait en une gamme de compétences à retravailler régulièrement. Idéalement, tout manager doit bien se connaître. Savoir reconnaître ses forces et ses faiblesses, ses qualités, et avoir une bonne estime de soi sont autant de qualités pour définir un style propre de management en cohérence avec ce qu'on l'est. Si nous devons énumérer ces qualités, elles concentreraient des compétences professionnelles en lien avec l'expertise, la prospective du métier, son environnement et des qualités humaines.

⁴⁵Bruno Morien, Bien traités les cadres sont bien traitants. *La Gazette*, 30 août 2010. P. 55.

<http://archives.lagazettedescommunes.com/11802143/bien-traites-les-cadres-seront-bien-traitants/>

La capacité à écouter, à dialoguer est appréciée tant par les élus que par les agents qui attendent du directeur une aptitude à la négociation. La faculté d'accepter la « dispute » professionnelle, au sens noble du terme, c'est-à-dire de construire un débat à partir d'idées et de points de vue différents, se révèle indispensable. L'un des directeurs interviewés F1 reconnaît apprécier tout particulièrement travailler avec les représentants du personnel qu'il rencontre lors de séances de travail régulières. Par son attitude d'ouverture à la négociation, le manager améliore le dialogue social au sein de l'équipe. Avec tact et diplomatie, il permet la construction d'une relation de confiance qui relève tout à la fois d'un savoir faire et d'un savoir être.

En toute chose, les politiques et l'administration générale attendent de lui qu'il soit courageux et loyal. Conscient de l'importance du droit de réserve et de discrétion, le directeur sait garder confidentiel ce qui doit l'être.

Dans un climat social tendu et de dégradation du travail, les directeurs sont attentifs aux signes envoyés par leurs collaborateurs. Pour A1, une de ses fonctions de manager consiste à « être attentif à l'équilibre de la vie de l'équipe ». Cette aptitude se mesure aux mouvements « d'humeur » ou de conflits qui peuvent à tout moment survenir.

L'une des qualités essentielles à la gestion des ressources humaines est le sens des relations humaines, « savoir être » et « savoir-faire » que les responsables administratifs, qui n'aiment guère les conflits et encore moins avoir à les gérer eux-mêmes, ont de plus en plus tendance à prendre en compte, voire à privilégier. Il s'agit cependant là d'une composante intégrée dans une aptitude plus générale de management exigée par les recruteurs. La justice et l'égalité de traitement des personnes doivent reposer sur des raisons et des règles acceptables et lisibles par tous les membres de l'équipe. Instaurer ou restaurer l'équité dans l'organisation, rétablir la notion de respect et d'égalité de tous participent du management durable demandé par les tutelles.

Pour F1, la relation à l'autre est essentielle pour faire ce métier : « l'humain, c'est l'aspect de ce métier qui me plaît le plus. Je ne dis pas qui m'intéresse le plus, mais qui me plaît le plus, ça c'est sûr. D'ailleurs de l'humain, il n'y en pas que dans l'équipe qui travaille avec moi, il y en a aussi dans le public. C'est cet aspect qui me plaît le plus dans le métier que nous faisons ».

Cette aptitude ne doit être pas confondue avec une simple forme d'empathie mais relève plutôt d'un certain humanisme. Les équipes attendent d'une direction qu'elle soit juste et équitable mais directive si nécessaire. Une mise à distance des réactions épidermiques ou des comportements affectifs exprimés lors de tensions permet de réaliser les arbitrages pertinents. C'est en veillant à se tenir hors du champ de l'affect, en conservant une distance satisfaisante, que le directeur observe la posture professionnelle attendue de ses collaborateurs sans pour autant négliger l'aspect humain du métier et de sa fonction. C'est ainsi qu'il parviendra à créer un climat de confiance, de respect et de collégialité.

B. LES ACTEURS DU CHANGEMENT ENTRE ENJEUX ET POUVOIRS.

Considéré comme une nécessité par des acteurs poussés par une volonté d'apporter une amélioration à un système, le changement est une transition pour une meilleure adaptation à l'environnement. Elus, présidents, DGS, DAC, équipes, directions, tous sont animés par des besoins et des enjeux que le projet de changement doit fédérer. Tout l'art sera de faire se rencontrer les besoins et nécessités de chacun des acteurs avec l'objectif à atteindre.

a) La répartition du rôle des acteurs.

Le rôle du directeur appelle une posture de leadership. Mary Parker Follett⁴⁶, contemporaine de Taylor, définissait le leader comme « celui qui sait organiser l'expérience du groupe et en tirer tout son potentiel ». Ainsi, l'autorité réelle du directeur dépend « d'une large part de ses capacités à proposer des orientations pertinentes de façon convaincante, à l'efficacité et sa capacité à anticiper les besoins et les changements et à sa curiosité intellectuelle, de sa culture, de ses travaux, de sa notoriété »⁴⁷.

Pour H1, consultant : « L'étape du questionnement du sens passe par le positionnement de chaque individu face au changement et la prise en compte de sa particularité. Aucun individu n'est semblable à un autre ». La construction personnelle repose sur une histoire et une culture propres. La légitimité du manager à conduire le changement passe ainsi par sa capacité à s'imposer non seulement par son expertise, mais encore par sa capacité à entendre et à tirer parti de l'apport de ses collaborateurs. Il lui revient, par une sorte de maïeutique, d'ordonner les apports et les questionnements de ses collaborateurs, d'éclairer les enjeux, et de mettre leurs propositions et les siennes en perspective. Acteur de la pensée collective, le manager traduit les propositions de changement co-construites en projet stratégique à proposer à l'administration et aux élus. Il lui revient encore de faire le lien auprès du personnel entre les remarques de ces derniers et les propositions initiales, afin d'aboutir à un projet validé et partagé par tous les acteurs. C'est alors fort de l'appui de l'administration et de la confiance de l'équipe qu'il peut impulser la mise en œuvre du projet. La définition des modalités de cette mise en œuvre fait alors appel à la perspicacité des acteurs : personnels et partenaires, voire usagers sous forme d'enquêtes et de concertations.

Dans le déroulement logique du projet, tout changement est situé dans le temps - avec un début et une fin - et délimité au regard des objectifs et des moyens financiers et humains mis à disposition. Le directeur se mue en chef de projet et communique en interne sur le besoin d'évolution en l'expliquant avec pédagogie. La motivation de l'équipe passe par ce temps utilisé à communiquer une direction commune, à expliquer et décortiquer les avantages pour les publics, l'établissement et les agents. Pour cela il élabore et choisit des solutions réalistes tenant compte du moteur du changement, l'humain. Sans acceptation de la légitimité du changement par les différents acteurs, il ne peut y avoir de changement.

1) Les cadres associés à la direction du service.

Le directeur se saisit de toutes les opportunités susceptibles de favoriser le changement ; qu'il s'agisse de la construction d'un établissement dans le cadre d'une rénovation urbaine, de la mutualisation de services pour une intégration en intercommunalité, de la mise en place d'un nouvel organigramme à l'occasion d'une restructuration des services, de la fusion d'équipements lors de rapprochement d'universités, etc.

Dans ce dessein, il s'appuie sur l'équipe de direction qui appartient au premier cercle des collaborateurs et dont le rôle est prépondérant dans la diffusion du projet auprès de l'équipe. Il est à cet égard souhaitable que le directeur ait pu s'entourer d'une équipe de direction fiable et loyale qu'il aura eu l'opportunité de recruter lui-même. Pour que la dynamique du groupe s'organise, il convient d'être vigilant à ne pas bouleverser d'emblée l'organisation. Les positions acquises ne peuvent d'emblée être trop déséquilibrées car le risque de lutte de pouvoir et de conflit existe. Les directeurs attendent toutefois, avant toute chose, de leurs cadres directs

⁴⁶ Mary Parker Follet (1868-1933). Initiatrice au 20^e siècle, d'idées désormais admises sur la reconnaissance de la force dans la diversité humaine, la situation de leadership et son impact sur les processus de l'entreprise.

⁴⁷ Thierry Giappiconi et Pierre Carbone, *Management des bibliothèques : Programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*, Paris : Cercle de la Librairie, 1997.

la discrétion avant chaque prise de décision et dès lors que des grandes orientations sont décidées la loyauté de l'équipe de direction. A1 pense que « l'équipe de direction doit être en impulsion. C'est important, mais de façon intelligente. »

2) Les cadres intermédiaires.

La question des cadres intermédiaires est trop souvent mésestimée. Interface entre la direction et les équipes, ils sont incontestablement des acteurs clés de la réussite du changement. Or, partagés entre la direction et les agents qu'ils sont chargés d'encadrer, les cadres intermédiaires se sentent souvent en porte-à-faux avec des décisions prises sans réelle consultation au préalable. Lors de son entretien E1 relève que ce sont souvent les cadres intermédiaires qui opposent le plus de résistance au changement : « il existe encore une génération de cadres de catégorie B qui par leur formation, CAFB ou autres, s'est fondue dans une forme de corporatisme. A leur décharge, leur formation ne leur a pas fourni toutes les armes pour s'adapter aux évolutions en cours ». Ils se sentent peu ou insuffisamment reconnus. Trop peu présents dans les équipes de direction et les cercles de décision, leur avis sur la pertinence du changement mériterait d'être davantage sollicité et écouté avant toute décision de changement. Le manager aurait tout intérêt à rompre leur isolement et à les intégrer aux cercles de décisions. En accordant une reconnaissance à ce rôle d'encadrant intermédiaire, le manager permet à l'ensemble du dispositif d'encadrement de se positionner stratégiquement et de lever les réticences. Leur regard sur la faisabilité et la portée du changement est essentiel à ce stade de la construction. La légitimation du changement passe alors nécessairement par un dialogue constructif en vue de son appropriation. C'est ce travail de co-construction qu'ont mené en amont les directeurs F1 et G1.

3) Les personnels d'exécution.

Mais, lorsque les équipes ne sont pas complètement constituées de cadres, comme le cas peut de plus en plus s'en présenter, ce qui est vrai pour les cadres intermédiaires l'est aussi pour les agents de catégorie C. L'adhésion ou non de ces derniers sera décisive dans une large part du déroulement des opérations sur le terrain.

Le sentiment d'exclusion peut très vite survenir lors de grands projets de changement. Dans l'un des établissements universitaires visités (I), les équipes ont vécu ces derniers mois la fusion de leurs bibliothèques respectives pour vivre un déménagement qui les a amenés à intégrer un bâtiment vaste et moderne. I2 évoque, lors de l'entretien, la situation particulière des personnels contractuels à temps partiel qui représentent approximativement 45% des effectifs. Parmi eux certains ont exprimé des sentiments de réticence et ce pour diverses raisons. En tout premier lieu, ces personnels sont recrutés sur des profils linguistiques très spécifiques. Leurs plages de travail sont en moyenne comprises entre 20 et 25 heures hebdomadaires. Il leur est donc difficile de cerner tous les enjeux du changement en n'étant présents que sur certaines heures. En second lieu, n'ayant aucune formation en bibliothéconomie, le vocabulaire et les modes de représentations des bibliothécaires peuvent générer de l'incompréhension. La direction a toujours veillé à intégrer toutes les équipes pour cette étape importante qu'a été l'appropriation du projet.

Cet exemple exprime qu'avant de se mettre en mouvement, les agents d'exécution vont naturellement s'interroger sur les gains à retirer et les pertes qu'ils devront négocier. Le personnel recherche avant tout la sécurité. Tout ce qui est cadré, reconnu et contrôlé est gage de confort. Mais ces aspirations à la stabilité sont paradoxalement doublées d'insatisfactions. L'organisation est tiraillée entre la continuité - ne surtout pas changer - et le besoin de trouver une nouvelle dynamique - rompre enfin avec l'ennui et la routine.

La stratégie du directeur est donc de rassurer, tout en mettant en avant les avantages du changement proposé. L'exercice de maïeutique permet de faire s'exprimer les difficultés, les lacunes de l'existant, les menaces qu'elles peuvent présenter pour la pérennité des emplois et orienter l'insatisfaction vers une volonté de changement. Comme dans le cas des cadres, tout dépendra cependant *in fine* de sa capacité à faire valoir les bénéfices que chacun pourra tirer du changement. Comme le souligne Michel Crozier : « les acteurs sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose »⁴⁸.

4) Les représentants du personnel.

Cette démarche s'inscrit naturellement dans le cadre du dialogue social. Toute modification des conditions de travail sera tôt ou tard présentée au comité technique paritaire et soumise à l'expertise des comités d'hygiène et de sécurité. Mais rien n'oblige d'attendre ces étapes institutionnelles pour engager le dialogue avec les organisations syndicales. Trop souvent oubliés du processus de réflexion sur le changement, les représentants du personnel mériteraient, à l'instar des pays anglo-saxons et d'Europe du Nord où cette étape de consultation est largement répandue, d'être mieux et plus précocement consultés.

Dans un nouvel équipement récemment ouvert au public, la direction a veillé, lors de la préparation de la fusion qui a conduit au déménagement, à mettre en place un comité technique consultatif qui se réunit tous les trois mois. La directrice adjointe II, ajoute que cette résolution a permis de garantir et de construire un dialogue social de qualité et respectueux.

Dans les pays où la culture de la négociation a été mieux intégrée, la dimension de la médiation sociale est intégrée à la réflexion, surtout quand la sécurité et la prévention de la santé des agents sont en cause. « Entendons-nous, il ne s'agit pas d'initier une sorte de cogestion (dont le principe même serait refusé par une part des organisations syndicales), mais un dialogue. Celui-ci consiste d'une part à faire remonter des problèmes que les agents n'auront pas nécessairement osé exprimer dans les réunions de service. Il vise d'autre part à expliquer à ces représentants des finalités et des enjeux qu'ils ne peuvent deviner d'emblée, et par conséquent, dès lors qu'on aura su les convaincre que c'est l'avenir du service public qui est en jeu, de se donner une chance qu'ils relayent les explications fournies auprès de leurs mandants » précise G1, directeur de bibliothèque municipale.

5) Les décideurs politiques et administratifs.

Le changement permet aux élus et présidents d'université de se réclamer de réalisations visibles conduites sur leur territoire au cours de leur mandat. Longtemps décrites comme des « vitrines », les bibliothèques ne peuvent courir le risque d'être perçues comme des « coquilles vides ».

Les décideurs politiques ont besoin de se réclamer de bénéfices concrets. Ceux-ci peuvent être de l'ordre d'une qualité visible de service : confort et agrément des bâtiments et des installations, horaires, commodités des procédures d'inscription et d'usage, etc. Mais ces éléments matériels devront être associés à une utilité sociale reconnue par l'ensemble de la communauté locale et universitaire. L'ampleur et la nature de la fréquentation sont à cet égard essentielles, car ils permettent de faire valoir l'apport de la bibliothèque à des enjeux de politiques publiques relevant des priorités des décideurs : égalité des chances et succès de la formation, et par voie de conséquence et d'imbrication, insertion sociale, développement économique, emploi, etc. Les indicateurs de résultats devront ainsi être autant que possible associés à des impacts au regard de ces priorités. Il convient ainsi de développer des initiatives

⁴⁸ Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, 1977.

novatrices qui soient notoirement associées à ces enjeux et dont les politiques pourront se réclamer auprès du conseil d'université ou de la population. A cet égard, nous pouvons citer parmi les exemples qui nous ont été donnés, les dispositifs particuliers aux périodes de préparation d'examen, la prise en charge du soutien scolaire dans le cadre des activités périscolaires laissés à la charge et à la responsabilité des collectivités, etc.

Les responsables administratifs, qui sont parfois des décideurs, seront plus attentifs à la dimension qualitative visible qu'aux effets et impacts. Mais ils le seront aussi à l'efficacité des changements proposés. Cette dimension implique une grande attention des directeurs aux impacts des solutions proposées sur les coûts directs et indirects. En cette matière, le changement doit être impérativement associé à la recherche de l'optimisation des moyens mis à disposition. L'étude des conséquences des investissements proposés sur les coûts de fonctionnement peut se révéler comme des arguments de persuasion très efficaces, surtout s'ils sont menés en bonne intelligence avec des responsables financiers, des contrôleurs de gestion ou des auditeurs externes.

b) Mettre en place le changement : une stratégie à définir.

Considérant que même ce qui est régulé est amené à évoluer, le changement doit être considéré comme un mouvement naturel alimenté par la créativité des individus, leur implication et le sens qu'ils donnent à leurs actions. Le plus souvent c'est la révélation d'un problème structurel ou émergent qui précipite le changement.

La qualité de l'identification du problème relève de la perspicacité d'un ou de plusieurs acteurs, impliqués ou spectateurs actifs. Le directeur doit analyser le dysfonctionnement qu'il présente à la structure pour ensuite définir la stratégie à mettre en place.

Mais la question de fond demeure l'identification de la nature réelle du problème. S'agit-il d'améliorer un dysfonctionnement organisationnel, d'évoluer vers un nouvel environnement technologique, de mettre fin à un conflit, de s'adapter à un nouvel environnement institutionnel (fusion de services, nouvelles procédures, etc.), ou de remettre en cause l'orientation ou l'absence d'orientation de l'établissement pour mieux le positionner vis-à-vis des attentes et des besoins des décideurs et des usagers ?

A ce moment d'analyse, la nature et le degré du problème sont à évaluer avec prudence et circonspection. Il paraît essentiel de mesurer les facteurs de réussite ou d'échec du projet à conduire dès lors qu'une tension entre l'envie de faire vite et l'hésitation peut se révéler.

c) Penser l'évolution en mode projet.

Tout changement opère des modifications sur l'identité professionnelle et les représentations culturelles des acteurs concernés. Néanmoins, le changement ne peut être envisagé que sous l'aspect des contraintes extérieures. C'est un temps de rencontre entre une demande extérieure et une volonté d'individus qui acceptent les règles et les moyens mis en place pour modifier l'organisation.

Cette transition est un défi. Comprise comme la somme des interactions entre des individus animés par des enjeux différents, toute solution repose le plus souvent sur des choix et des compromis. Mais la capacité de tous les acteurs à accepter ces compromis et à les faire siens n'en joue pas moins un rôle central dans le changement.

La pédagogie du directeur joue ici un rôle déterminant. Il veille à donner l'explication sur les raisons de l'évolution en cours et a le souci de partager si ce n'est une vision commune, du moins une direction qui sera le schéma directeur de l'établissement. La définition des objectifs sera réaliste, négociée et gérée comme un outil pédagogique pour comprendre le nouveau projet. Il sera communiqué, porté par et avec les équipes selon des orientations claires, comprises et partagées. Pour obtenir cette confiance, le chef de projet devra communiquer en interne sur les bénéfices et adapter son type de management aux attentes des agents vers plus de participation et de délégation.

La conduite du changement s'adapte par conséquent au management par projet. Le choix d'un travail en mode projet implique l'activation par tous de compétences particulières aussi exigeantes que la création, l'invention, la communication. La mise en place de groupes de travail et de réflexion est l'une des bases du management participatif. Plus le projet est co-construit avec l'équipe, plus les risques de résistance seront maîtrisés. Il suppose cependant que le directeur accepte de mettre la transversalité au cœur de l'organisation : « L'objectif principal est que chacun trouve sa place dans le projet en fonction des compétences » ajoute F1. Ce faisant, il interrogera la capacité de chacun à pouvoir s'inscrire dans ce processus de travail.

Le travail en mode projet a été défini très tôt lors de la préparation du projet de fusion et de construction de la bibliothèque I. Les groupes projets ont été constitués après que de nombreuses consultations ont été organisées. Chaque groupe a fonctionné avec implication selon un déroulé classique : une mission déterminée dans le temps, une formalisation du projet, une restitution du groupe au personnel, une mise en œuvre suivie d'une évaluation.

Le travail en mode projet est encore trop peu répandu dans les bibliothèques au regard des bénéfices dont le directeur peut en tirer. En déléguant à un groupe de travail la conduite d'un projet délimité le temps d'une mission, le directeur offre à l'équipe de travailler à une solution collective et responsable. Le groupe de travail s'engage à rendre compte devant l'équipe de l'état d'avancement du projet pour obtenir une validation effective de la mission. Ce faisant le directeur facilite les coopérations entre les individus en ouvrant des espaces de discussions et de débats qui donnent lieu à des orientations possibles. Il ne se désengage pas de l'action, bien au contraire, l'arbitrage lui revient. Le projet est soumis au pouvoir décisionnel de l'autorité de tutelle par le directeur qui valorise ainsi l'implication de l'équipe.

Rien ne peut mieux répondre à un tel objectif que la co-construction de projet par la mise en place d'un management de l'intelligence collective. Ce mode de management combine l'intelligence collective proprement dite (quantité et qualité des coopérations intellectuelles) et le management de la connaissance (quantité et qualité des connaissances), au moyen de la technologie de l'information et de la coopération (quantités des logiciels, matériels et réseaux qui favorisent les flux relationnels et informationnels)⁴⁹.

Le directeur G1 pense que : « ce mode de fonctionnement est particulièrement adapté aux équipes en mesure de combiner leurs compétences intellectuelles (épistémologie et paysage documentaire des domaines qui leur sont confiés), mercatiques (études des besoins du public, développement de partenariat, promotion) et techniques (maîtrise de la technologie de l'information) ».

Nous citerons pour illustrer ce qu'est l'intelligence collective, le projet mis en place dans la bibliothèque municipale gérée par G1. En précisant au préalable que depuis de nombreuses années, l'équipe (17 personnes) participe de manière collaborative à la construction des projets de l'établissement.

En 2008, deux membres de l'équipe alertent la direction sur un besoin d'accompagnement exprimé par les adolescents en période d'examen. Ce public formule aux professionnels une demande que les bibliothécaires en l'état ne peuvent leur fournir. Leur revendication est claire : un élargissement temporaire des horaires d'ouverture en période de révision scolaire. Une

⁴⁹ Olivier Zara, *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Paris : M21 éditions, 2005.

proposition de projet allant dans le sens de la demande est transmise par les agents à la direction qui la répercute à l'équipe lors de la réunion hebdomadaire du personnel. Les modalités de l'offre sont affinées en termes de publics cibles, de période horaire, de modalités de soutien scolaire. L'ensemble de l'équipe valide le projet après l'ouverture d'un débat sur les modalités de récupération et de compensation des heures supplémentaires. Le projet formalisé est transmis par la direction à la municipalité. Après accord du bureau municipal, des moyens financiers - paiement des heures supplémentaires - sont attribués à la bibliothèque. L'équipe recherche des partenariats avec des entreprises locales qui parrainent la fourniture de boissons et d'en-cas lors des révisions.

L'objectif est bien de permettre la réussite des étudiants dans des conditions conviviales et optimales avec l'appui d'enseignants et d'étudiants bénévoles identifiés par des badges indiquant leur discipline scolaire. Le « bouche-à-oreille » a été un excellent moyen de communication.

Cette action a fait l'objet d'articles dans le journal municipal et le quotidien *Le Parisien*. Le résultat est un succès qui recueille l'adhésion politique de la municipalité et de la population. Construit et porté par l'ensemble de l'équipe, ce projet est reconduit depuis chaque année et repris depuis par les bibliothèques des communes alentour. La satisfaction du Maire et des élus rejaillit sur la fierté de l'équipe.

D'un problème posé, l'ensemble de l'équipe s'approprie la complexité. La réflexion collective stimule l'engagement et la recherche de solutions qui feront l'objet d'une restitution lors d'une réunion générale qui clôt le projet. En favorisant le travail collectif, le manager prévient d'une certaine mesure les réticences et résistances.

C. FAIRE FACE AUX PHENOMENES DE RESISTANCE.

a) Analyse contextuelle.

Le questionnement sur la temporalité du changement repose sur une analyse stratégique des risques des acteurs et de leurs enjeux, sans exclure la pertinence du moment choisi en termes de calendrier électoral des collectivités ou électif des conseils d'université.

Comme tout ce qui est centré sur l'humain, la conduite du changement est complexe car elle touche à l'organisation du travail dans un contexte où le travail s'éloigne des notions d'épanouissement, d'affirmation de soi et de bien-être. C'est un état de transition qui opère une rupture avec ce qui précède, le passage d'un état de l'existant vers l'inconnu qui demande un investissement important du directeur.

Comme le souligne Michel Crozier, « tout changement constitue toujours un pari, une rupture calculée⁵⁰ ». Il fait peur, car il contient une part d'imprévisibilité. Il constitue un acte perturbant qui appelle un réflexe naturel de protection. Alors que l'organisation recherche stabilité et prévisibilité, le changement bouleverse un environnement sécurisant. Il implique de renoncer, provisoirement, à la sécurité. L'équipe devra accepter de traverser les étapes du deuil que sont le refus, la colère, la négociation, la dépression pour finalement accepter de passer à une autre étape.

En situation de crise, la mobilisation des équipes devient un enjeu stratégique qui dépasse les seuls enjeux personnels pour intéresser l'ensemble de l'organisation. Il s'agit parfois de réactions liées à des questions générationnelles. Ainsi E1, directeur d'un centre de formation, entend lors de journées d'études l'expression des peurs des bibliothécaires. : « les cadres intermédiaires titulaires du certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire expriment plus

⁵⁰ Michel Crozier, E. Friedberg. *Op. cit.*

de réticence à changer. Plus anciens dans la profession, ils ont une conscience de ce qu'est leur métier et partagent parfois une représentation assez corporatiste. A ceci s'ajoute la légitimité d'assurer telle nouvelle mission plutôt qu'une autre ».

Afin de cerner et de prévenir les résistances, la réalisation d'un pré-diagnostic permet d'évaluer le degré d'adaptabilité de l'organisation. Le directeur s'interroge alors sur la maturité de l'équipe, sa réactivité, sa capacité à se mettre en mouvement. A ce degré d'avancement, il est indispensable d'accepter que tout le monde n'adhère pas au changement ou n'en voit pas la nécessité. Il est en revanche indispensable d'identifier les contre-pouvoirs et de cerner les raisons de leur non adhésion. Comme le souligne l'un des directeurs interviewés F1 : « il faut écouter l'équipe. Une équipe ne dit pas de sottises. Il faut écouter ce qu'elle dit et comprendre les raisons de sa peur. A l'inverse, il faut s'interroger et comprendre l'enthousiasme face au changement. Et freiner les élans, si nécessaire, pour ne pas précipiter le projet ».

Parmi les raisons de réticence ou de résistance évoquées lors des divers entretiens, nous pourrions citer, entre autres, le projet politique « flou » ou incertain, le poids de l'histoire de l'établissement, la peur de ce qui n'est pas maîtrisé... Selon les cas, les réticences de l'équipe s'expriment par des comportements ou attitudes qui peuvent aller du dédain au rejet du projet.

1) L'absence de lisibilité politique.

Nombreux sont les projets dont la dynamique a été ralentie suite à des réorientations politiques qui ont pu affecter la cohésion de l'équipe de la bibliothèque.

Lors d'un entretien, une directrice de bibliothèque intercommunale (C1) explique que la dynamique du changement a été impulsée par la précédente équipe municipale. Elle a le sentiment que l'actuelle équipe municipale continue « mollement » ce qui a été entrepris au début des années 2000 et ne s'intéresse que de loin à ce qui se passe à la bibliothèque. Aucune orientation n'est donnée à la bibliothèque. L'entrée dans la Communauté d'agglomération a été retardée de nombreuses fois malgré des rumeurs d'intégration de la commune qui ont circulé dès 2003.

Le transfert de la bibliothèque de la ville de C à un réseau naissant de lecture publique de la Communauté d'agglomération a finalement été adopté, puis mis en œuvre dans l'urgence, en trois mois, en 2010. L'attentisme des élus municipaux, l'opacité de la politique culturelle de l'agglomération et l'absence de concertation avec les agents ont semé désarroi et confusion. Si la directrice comprend bien les avantages (mutualisation, élargissement et amélioration des services, opportunité de professionnalisation des équipes), la frustration de l'équipe et la peur de perdre en autonomie sont palpables.

C2, cadre intermédiaire exprime cette perte de repères des agents : « les choses ont été faites dans l'urgence avant qu'un réel projet ne soit défini et écrit. La décision a été prise, on ne sait par qui, sans conscience de ce que ça modifie dans l'organisation du travail, d'où les difficultés de travail qui émergent ». C2 donne pour exemple la mise en place d'un prêt inter bibliothèques sur les communes de l'agglomération et ses conséquences sur les réservations des documents. Ce cadre regrette d'avoir été tenu à l'écart des enjeux de la territorialisation de la lecture publique par les élus et la direction. Le manque de transparence et de communication sont difficilement vécus. « On est mis devant le fait accompli. Il y a une trop grande coupure entre les personnes du terrain et la direction et les décideurs ».

Le sentiment d'exclusion du processus d'intégration renvoie en partie à une certaine déposssession du sens des enjeux et des actions.

Dans un article récemment publié dans le BBF, *Conduire une dynamique de changement*, Françoise Hecquard⁵¹ rappelle les aléas du projet de construction de la BMVR de Rouen plusieurs fois reporté entre 1992 et 2003 pour ensuite être relancé sur des axes stratégiques à

⁵¹ Françoise Hecquard, *Conduire une dynamique de changement : La mise en œuvre du plan de développement de la lecture publique rouennaise*, Paris : BBF 2011 - T. 56, n° 4. <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0068-001>

chaque fois différents. Un sentiment d'usure et de perte de sens a conduit à un « turn-over » important de l'équipe. La remobilisation autour du sens s'est fait en s'appuyant sur un management en mode projet responsabilisant cadres et agents.

F. Hecquard précise sa vision de manager : « il est indispensable que les agents qui composent cette équipe disposent de la capacité de réagir le plus sereinement possible face aux changements inéluctables qui peuvent intervenir, à l'intérieur du projet ou sur la totalité de celui-ci, faute de quoi leur parcours professionnel n'est qu'une longue suite de deuils plus ou moins douloureux, dont ils se remettent parfois avec de très grandes difficultés »⁵².

L'émergence d'un projet commun et la reconnaissance des compétences ont permis, dans le cas de Rouen, au final la réalisation du projet tout en préservant la cohésion du groupe.

2) Le poids de l'histoire de l'établissement.

L'histoire des établissements est un facteur important de la condition de la réussite de leur évolution. La « culture du groupe » s'inscrit dans un ensemble de valeurs qui trouvent leur origine dans le mode de fonctionnement et de représentations d'un établissement. Préservée par l'équipe en place, cette culture défend et entretient un « esprit maison ». Le directeur A1 : « dans tout établissement il y a une culture qui existe. En arrivant j'ai découvert une atmosphère différente de celle de mon précédent poste. Il y avait des attentes d'évolution. Il faut faire avec les cultures et voir ce qui peut être changé ».

La dimension humaine d'un équipement peut également s'enraciner dans l'image charismatique d'un manager leader dont l'autorité et l'expertise professionnelles rejaillissent sur l'équipement. L'équipe façonnée par ce modèle emblématique peut souffrir de symptômes de réticence au changement en cas de départ qui sera vécu comme une rupture brutale de vision. Toute organisation sociale doit être prise en considération et abordée avec vigilance.

Le système ne répondra pas de la même façon à la demande de changement selon que l'établissement est chargé d'une prestigieuse et riche histoire ou au contraire résolument tourné vers la modernité technologique.

H2 rapporte que lors de la préparation de la fusion préalable des bibliothèques pour un projet de construction d'un nouvel équipement commun à tous, l'établissement le plus prestigieux dont l'origine remonte à Colbert, a montré des réticences. Il y avait, pour ces professionnels, une certaine fierté à appartenir à un institut chargé d'histoire dont les fonds prestigieux rayonnaient bien au-delà de la bibliothèque. Faire accepter un projet mis en place par une équipe composée de jeunes conservateurs a été une première étape. La seconde étape a été de faire accepter une conception plus large des publics et du libre accès. La direction a su faire preuve de concertation et de négociation.

De même, leur représentation du métier et le vécu de la structure peuvent influencer sur l'envie de changement. Les échecs préalables, les frustrations vécues suite à des résultats non atteints peuvent affecter profondément ou inconsciemment une équipe qui ne souhaite plus s'exposer.

3) La peur l'inconnu.

Un nouvel environnement de travail, de nouvelles missions peuvent engendrer la méfiance ou la peur. Dès lors qu'il n'y a plus d'emprise sur l'environnement, du stress est généré qui entraîne des réactions de rejet ou d'apathie. L'apport de nouvelles technologies dans le monde du travail est notamment un facteur anxigène. Certaines organisations syndicales craignent les effets à court terme de l'introduction de la Radio Frequency Identification (RFID). Elles redoutent que,

⁵² *Idem.*

dans un contexte budgétaire contraint, ces nouvelles technologies aboutissent à la suppression de postes et catégories d'emplois. Au côté d'associations de la défense de l'environnement, elles mettent en avant le principe de précaution sur les possibles effets de la radio fréquence sur la santé des personnels, sans que l'on puisse démêler s'il s'agit d'une crainte réelle ou d'un prétexte. Le droit de retrait ou de grève est le plus souvent avancé. Cette question de la sécurité sanitaire resurgit régulièrement dans certaines bibliothèques. Si jusqu'à présent on n'a pu dégager de consensus scientifique sur les risques sanitaires du Wi-Fi et de la RFID, l'apaisement social et le principe de précaution sont privilégiés. Les bornes sont temporairement désactivées afin de rassurer les agents. Le vrai débat, celui de l'amélioration du service public et de la reconversion des agents vers des tâches plus valorisantes, n'a pas eu lieu.

La perspective d'avoir à remettre à niveau ses connaissances et d'acquérir de nouvelles compétences perturbent la notion de compétence professionnelle. Pour Michel Crozier et Erhard Friedberg, « tout apprentissage requiert rupture, tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vivent. Aucun apprentissage ne peut s'effectuer dans le cadre d'une évolution graduelle harmonieuse »⁵³. La remise en question des savoirs nécessite un accompagnement particulier et la mise en place d'un plan de formation continue pluriannuel afin de consolider les compétences à acquérir. L'évolution professionnelle et le dépassement de soi sont gages de succès personnel, tant pour l'agent que pour le manager. L'assistance et le soutien aux équipes obligent le chef de projet à mettre en place une nouvelle organisation du travail et la création d'outils pour planifier le changement.

Certains signaux peuvent être émis lors de l'annonce du changement, d'autres en raison de sa complexité. Toutes les raisons sont à entendre dans la mesure où elles expriment un mal-être, une inquiétude. Il conviendra d'être vigilant aux signes avant-coureurs d'essoufflement de l'équipe. La diversité des chantiers à mener, leur complexité, leurs dimensions, couplées à des délais impartis où les retards sont nombreux, sont sources de risques accrus. Ces situations en tension sont anxiogènes et mettent en jeu l'équilibre de toute l'organisation. Un turn-over rapide des personnels peut être l'un des signes avant-coureurs. Un projet de changement constamment remis en question peut user une équipe. Si toute organisation est sous-tendue par le renouvellement des générations, elle possède aussi une forte capacité d'adaptation et d'intégration.

b) Prévenir les risques psychosociaux.

Tout initiateur de changement doit être conscient des risques psychosociaux qu'il peut engendrer. Il s'agit d'un large éventail de conséquences possibles définies comme « l'ensemble des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés »⁵⁴.

S'ils ont toujours existé dans le monde professionnel, ce type de risque s'est accru au cours de ces trente dernières années, provoqué par les mutations rapides des conditions de travail. A la fin des années 1980, le psychosociologue suédois Heinz Leymann analyse avec précision un phénomène jusqu'à lors tabou : la violence au travail. Son livre⁵⁵, *La Persécution au travail*, fera date et initiera le début de publication de nombreuses études sur le harcèlement moral au travail à travers le monde.

Marie-France Hirigoyen⁵⁶ est l'une des premières en France à établir un lien entre les relations humaines perverses et la violence latente des relations de pouvoir vécue au quotidien ; les victimes entrent alors dans une spirale dépressive qui peut les conduire au suicide. Le

⁵³ Michel Crozier et E. Friedberg. *Op. cit.*

⁵⁴ Marie-Josée Gava, *Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail*, Paris : Vuibert, 2009.

⁵⁵ Heinz Leymann, *Mobbing: La persécution au travail*, Paris : Seuil, 1996.

⁵⁶ Marie-France Hirigoyen, *Le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Paris : La Découverte, 1998.

harcèlement moral est l'une des facettes des pathologies liées au travail accentuées par le stress et le dérèglement des règles sociales.

Dès les années 2000, l'Union Européenne s'est intéressée aux dimensions psychologiques du travail et de la souffrance. Réagissant aux effets de la mondialisation sur le marché de l'emploi et la dégradation de la situation économique, l'INSEE a conduit en 2007 une enquête sur le travail auprès d'un panel de salariés. Cette enquête a été conduite dans le cadre du module européen *Santé, Handicap et Travail*. Ces résultats sont inquiétants. Selon elle, 68 % des actifs interrogés par l'INSEE déclaraient au moment de l'enquête connaître un ou plusieurs problèmes de santé chroniques. Les symptômes les plus souvent cités sont :

- Les problèmes psychologiques (troubles dépressifs, stress, anxiété, autres troubles psychiques ou psychologiques) (30 %) ;
- Les troubles musculo-squelettiques (affections lombaires et articulaires) (26 %) ;
- Les maux de tête, migraines, fatigue (24 %) ;
- Les problèmes cardio-vasculaires (tension, problèmes circulatoires, cardiaques ou cardiovasculaires) (20%).

Dans près de la moitié des cas (48 %), les personnes considèrent qu'au moins un problème de santé chronique est « causé ou aggravé » par le travail. Les affections citées sont des affections ressenties et non des constatations médicales. Longtemps taboues en France, les pathologies liées au travail ont été exposées en 2008 dans les médias à la suite de la vague des suicides chez France-Telecom. Psychologues, sociologues, organisations syndicales, et médecine du travail ont alerté l'opinion publique sur les conséquences des restructurations ou réorganisations brutales dans les entreprises. La parole des salariés s'est libérée alimentant les débats sur les conséquences humaines et sociales du management libéral tourné vers la compétitivité forcée, les rythmes de cadences effrénés. Les changements dans les organisations réalisés sans concertation, l'individualisation des tâches, l'éclatement des sites, la rivalité entretenue parfois par des chefs de service, tous ces facteurs, concourent à éclater les collectifs de travail. Ces symptômes s'expriment autant dans la fonction publique que dans le secteur privé.

Les troubles musculo-squelettiques (TMS), moins médiatisés, n'en sont pas moins réels. Localisés au niveau des coudes, des poignets et des épaules, ces pathologies sont révélatrices de dysfonctionnements organisationnels. En bibliothèque, secteur professionnel largement féminisé, les agents sont particulièrement exposés à ces pathologies dont les recensions sont de plus en plus nombreuses.

Il y a urgence en France à évaluer les choix qui auront des impacts sur le bien-être au travail à l'heure où la courbe de la pyramide des âges montre l'accélération du vieillissement de la population. L'ampleur et la gravité de la situation démontrent la nécessité à établir une réflexion collaborative et participative avec les individus sur tous modes d'organisation, spatiale et structurelle du travail. Face à l'accroissement des symptômes de souffrance ou de mal-être, la fonction publique a pris les devants en signant plusieurs protocoles d'accord sur les mesures préventives de la santé des agents publics au travail :

L'accord national interprofessionnel sur le stress au travail date du 2 juillet 2008⁵⁷. Il a pour objet d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail par les employeurs, les agents et leurs représentants. Cet accord a été complété par le protocole sur la santé et la sécurité dans la fonction publique. Il a été signé le 20 novembre 2009 avec les organisations syndicales⁵⁸. Ce protocole prévoit, entre autres, d'élargir au sein de la fonction publique le champ de compétences des Comités hygiène et sécurité (CHS) aux conditions de travail en les transformant en Comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), d'évaluer et de prévenir les problèmes de santé liés

⁵⁷<http://www.efficience-ergonomie.com/dotclear/index.php?2009/06/15/60-stress-travail-extension-accord-national-2-juillet-2008>

⁵⁸http://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/sante_securite_travail_fp/synt_hese_accord_travail_091120.pdf

aux risques psychosociaux et d'améliorer la formation des agents en matière d'hygiène et de sécurité.

La bibliothèque de la ville de G a construit un projet de prévention des TMS qui s'inscrit dans un projet global d'amélioration conjointe des conditions de travail et du service rendu au public. Partant du constat que ce problème avait engendré des pathologies reconnues comme maladies professionnelles, ce projet a été bâti en partenariat avec le conseiller de prévention du service des ressources humaines et l'ergonome de la Communauté d'agglomération. Une étude préalable a abouti à un constat partagé sur la nature et les composantes du problème. La recherche de solutions est conduite en commun par l'équipe de la bibliothèque organisée en différents groupes de travail. L'étude porte sur la chaîne de traitement et de circulation des documents, mais aussi sur l'amélioration du service rendu au public en lien avec l'optimisation du temps de travail du personnel. Les pistes de réflexion portent, entre autres, sur l'automatisation du prêt retour et du rangement. Elles concernent aussi la manipulation des charges. Les solutions visent non seulement à aboutir à l'amélioration des conditions de travail, mais aussi à celui de l'accueil du public. Le but est de faire de l'automatisation une opportunité de rendre le personnel plus disponible, tout en évitant une déshumanisation de la relation avec les usagers. Cet objectif allie aussi bien les procédures automatisées que la réorganisation de l'espace d'accueil. Il s'accompagne d'une réflexion sur la redistribution du temps libéré au profit de tâches tout à la fois plus valorisantes et plus utiles à la qualité du service.

La prévention des risques psychosociaux doit être au centre de toutes les attentions car ces TMS sont souvent constatés mais trop rarement anticipés⁵⁹. Ces pathologies, causes d'arrêts maladie prolongés, impactent autant la santé physique que psychique des agents compromettant leur avenir professionnel. Prévenir et anticiper les risques de maladies professionnelles constitue un devoir qui relève autant de l'éthique que de la déontologie du manager. Dans une perspective de changement, le risque doit non seulement être pris en compte, mais saisi comme une opportunité.

On considérera donc aisément que les stratégies d'évolution doivent mettre l'humain au cœur du changement. Et surtout tenir compte de ses conséquences sur son organisation personnelle. Les restructurations, nul ne peut l'ignorer, ont pour effet de laisser cours à l'expression de :

- Perte de motivation, qui est l'expression d'un sentiment de non reconnaissance tant individuelle que professionnelle. La démotivation intervient lorsque l'individu n'est ni sollicité, ni écouté et que son rôle au sein de l'organisation se limite à celui d'exécutant. La personne se met en retrait et présente un risque fort de désengagement. Son activité professionnelle perd tout son sens fragilisant son sentiment d'appartenance au collectif. La perte de motivation survient lorsque la dynamique d'équipe au changement peine à trouver son rythme. Il est alors nécessaire de redonner du sens à l'action et préparer en amont la place des acteurs dont l'accompagnement sera déterminant. Si cette étape est insuffisamment préparée, que la personne se replie sur elle-même, on peut craindre un risque de marginalisation et d'exclusion.

- Symptômes de stress, qui s'expriment au travers des arrêts maladies de courtes durées. Une étude menée par Dexia Sofcap⁶⁰ estime que l'année 2009 a montré un accroissement significatif du nombre d'arrêts maladies dans la fonction publique. Il est utile de préciser que l'absentéisme recouvre tous les arrêts maladies (maladie ordinaire, longue maladie, maternité et accident du travail). L'étude montre que la maladie ordinaire et les accidents de service sont particulièrement concernés auxquels s'ajoute le vieillissement des fonctionnaires qui joue un rôle non négligeable sur les absences. Le risque d'arrêts ayant pour cause la démotivation ou la fatigue a une fréquence plus importante dans les grandes collectivités. Ces arrêts entraînent un coût financier pour la collectivité et, pour l'équipe, une surcharge de travail. Une vigilance toute particulière s'impose au manager qui doit étudier attentivement ce facteur de risques.

- Conflit. Une vision insuffisamment partagée du changement peut affecter une dynamique

⁵⁹ *Travail et changement*, n° 331, mai-juin 2010.

⁶⁰ http://www.dexia-sofcap-sofcah.com/file/soflink/pj/publi_sofcap62196.pdf

d'équipe et jouer sur le levier de la motivation. L'équipe refusera alors de s'engager dans le changement. Les exemples sont nombreux qui, de relations tendues, aboutissent à un rapport de force lorsque la concertation n'a pu aboutir. Le mécontentement, la colère se libèrent alors brutalement, sans prévenir. Dans les cas extrêmes, la traduction de la contestation du projet peut aller jusqu'à une motion de censure, voire de retrait pour finir par un mouvement de grève.

c) Sortir du déni et du tabou du conflit.

Derrière chaque peur, colère, ou pire violence, se cache une profonde détresse. Il faut écouter les mots et analyser les non-dits. Accompagner une équipe revient à anticiper et prévenir les situations explosives. Une bonne maîtrise de ses émotions permettra de réagir avec doigté et sensibilité. En effet c'est la fonction du directeur, le positionnement du manager qui sont attaqués, pas l'individu ! Or dans le contexte social ambiant dégradé et dégradable, les réactions sont épidermiques. Pour prévenir ces débordements, il est indispensable d'ouvrir des espaces de négociation et d'échanges où s'exprimeront librement les difficultés mais dont, au préalable, le manager aura donné les règles : écoute, respect, professionnalisme.

Le manager sera d'autant plus considéré - par le personnel et sa hiérarchie - s'il arrive à animer ces espaces de débats, sans peur ni déni et en acceptant les désaccords inhérents à la vie d'un groupe. Anticiper autant que possible les conflits par l'information et l'écoute des représentants syndicaux et, si possible régler à l'amiable des différends à venir, permettra la reconstruction du dialogue avec les équipes. Cette étape passe par la nécessaire compréhension des peurs et des refus. Retravailler un projet de changement en vue de son amélioration, si cela est recevable, revient à adopter une attitude souple et compréhensive. Cette posture peut dénouer des situations critiques et éviter de déboucher sur une rupture avec l'équipe. Le directeur devra être d'autant plus conscient de ses limites que les compétences relationnelles peuvent toujours être améliorées. Dès lors que le manager est confronté aux situations de tensions qui exigent de lui de gérer au mieux ses émotions, il devra trouver du côté de la psychologie certains outils qui l'aideront à gérer le stress dans un cadre professionnel. Cette posture est fondamentale pour sortir des situations de conflits et récupérer rapidement après une manifestation émotionnelle déstabilisante.

Selon Jérôme Cernoïa, philosophe et consultant en éthique appliquée aux organisations la crise invite à repenser la relation au travail pour le bien-être et l'évolution de l'organisation « la relation au travail est à repenser non comme un lieu de conflits mais de coopération sociale »⁶¹. Réajuster ce qui doit l'être, en concertation avec l'équipe pour trouver une voie de sortie au désaccord, restaure la crédibilité de la direction et la confiance que l'on lui porte. Les équipes sont composées d'individus porteurs d'histoires qui se sont construites sur des fragilités et/ou des aspirations fortes. L'objectif est de dépasser ensemble les difficultés pour rassembler de nouveau l'équipe par une communauté de vision et de projet autour du développement de valeurs de service public.

Nous constatons qu'en matière de management, la posture du directeur est déterminante pour conduire le changement. Le choix d'un management bienveillant et durable permet de réduire les résistances et de prévenir les risques psychosociaux. Négliger l'aspect humain et ne gérer le changement que sous un angle purement technique pourrait avoir pour conséquence de bloquer le projet de changement, de conduire l'organisation à l'échec. Il appartient au directeur d'anticiper les impacts du changement et pour cela de partager les informations. La planification de la gestion des compétences représente un passage nécessaire vers l'évolution. La dynamique initiée par les différents acteurs n'en aura que plus de sens au regard des objectifs visés que sont l'amélioration de l'offre de services et l'adoption d'une nouvelle posture.

⁶¹ Jérôme Cernoïa, Bien traités les cadres sont bien traitants, *La Gazette*, 30 août 2010. P. 56.
<http://archives.lagazettedescommunes.com/11802143/bien-traites-les-cadres-seront-bien-traitants/>

Réaliser le changement, une manière d'anticiper les évolutions à venir

Entretenir de façon permanente le changement est-il nécessaire pour favoriser une dynamique d'équipe ? Les directeurs rencontrés estiment que les périodes de respiration sont indispensables. Le changement peut s'avérer usant et stressant pour chacun des acteurs. Chaque changement nécessite un temps de pause et de réflexion entre les projets pour permettre à l'équipe de repartir suffisamment préparée vers de nouveaux objectifs. En revanche, ils jugent opportun d'entretenir la dynamique de travail sur projets et de maintenir l'implication de tous dans la dynamique de la vie collective.

A. ENTRETENIR ET STIMULER LA DYNAMIQUE DES PERSONNELS.

a) Pérenniser pour dynamiser.

La meilleure façon d'entretenir cette dynamique est de tourner l'organisation vers l'avenir tout en construisant collectivement les contours futurs du métier. Le parcours professionnel des directeurs rencontrés illustre assez bien leur rôle moteur dans la dynamique d'équipe. À la fois pivot et charnière, le directeur fait le lien entre l'équipe de direction, les cadres intermédiaires et les agents. Courageux, ils aiment les défis humains qu'ils veulent relever avec leur équipe et voir aboutir. Tous les directeurs rencontrés semblent entretenir une forte culture du doute, une capacité à se remettre en question, comme le signifie A1 : « j'ai de très peu de vérités sur le métier. Il y a des choses auxquelles je crois, mais l'important c'est de bâtir ensemble le projet ». L'expérience humaine acquise au fil des années au contact des équipes les amène à avoir de moins en moins de certitudes. Néanmoins, ils revendiquent un sens de l'écoute et une plus large flexibilité pour tout ce qui se rapporte aux questions de ressources humaines.

Relever de nouveaux challenges, être apporteur et pilote de projets innovants fait partie de ce qui les anime. Leur moteur : tester, innover. Leur curiosité intellectuelle les pousse à se remettre en question perpétuellement. La veille technologique et la prospective du métier renforcent leur réactivité et leur créativité. Ce trait de caractère est partagé autant par les directrices que les directeurs que nous avons interviewés. Tous sont acteurs de leur propre évolution. Leur vie professionnelle est souvent placée sous le signe du changement. Ils ont renouvelé leurs connaissances en multipliant les expériences professionnelles. La pluralité de leurs postes et fonctions ainsi que la mobilité géographique ont largement favorisé l'élargissement de leurs compétences et stimulé une dynamique de changement.

« Avant 2001 la sédentarité était la règle : il n'était pas exceptionnel que les directeurs de bibliothèque restent dans les mêmes fonctions plus de 10, voire plus de 20 ans » observe Benoît Lecoq. Il relève toutefois « un appétit modéré pour la mobilité » mais aussi justifié car « on observe assez souvent que la longévité dans le poste est fonction de l'étendue de responsabilité qu'il implique ⁶² ».

Ces observations rejoignent celles que nous avons pu mener sur le terrain. Parmi les sept directeurs de bibliothèques interrogés, cinq d'entre eux ont intégré la profession, il y a vingt ans, période charnière marquée par l'arrivée de l'Internet et de l'informatique documentaire.

⁶² http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/38/8/rapport-profil-carriere-igb_128388.pdf

Trois directeurs occupent leur fonction depuis une dizaine d'années, deux depuis moins de dix ans. Quant aux deux directeurs demeurés en direction depuis vingt ans, c'est une orientation stratégique assumée et non un choix de confort. Tous deux ont fait de leur établissement - l'un universitaire, l'autre de lecture publique - des laboratoires où l'expérimentation et l'innovation sont au centre du projet de développement.

Pour la plupart des directeurs, dix ans, c'est le temps qu'il leur a fallu pour construire une politique de service et acquérir les marques de confiance des décideurs. Tous les acteurs rencontrés, qu'ils soient directeurs, DGS, responsables de formation insistent sur ce fait. La longévité dans un poste permet de comprendre les enjeux stratégiques du territoire, d'appréhender le contexte humain et social, d'identifier le jeu des acteurs et d'inscrire la cohérence de leur ligne managériale dans une dynamique d'équipe. Le temps consacré à construire, s'il requiert du temps et de l'intelligence, est un investissement.

Rassurer passe par un accompagnement personnalisé que le manager adaptera à la dimension de l'équipe. Tout en gardant le cap, il aura pour tâche quasi-quotidienne de lever les malentendus lors de réunions. Ces temps réguliers seront l'occasion d'évoquer au travers des ordres du jour les projets en cours et d'aménager une période d'échange pour une communication non plus descendante mais horizontale. Diffuser les réussites et partager les problèmes rencontrés pour associer à la réflexion l'ensemble de l'équipe renforce l'appartenance au groupe. Les réunions plus exceptionnelles de type « Bilan » ou « Perspectives de l'année à venir » apportent du sens aux projets de changement. C'est l'occasion d'écouter les inquiétudes et de répondre de façon claire et argumentée à l'ensemble du personnel. Les réunions générales lorsqu'elles sont régulières et balisées fédèrent l'équipe en rappelant le rôle du manager et de l'équipe des cadres : être au plus prêt des réalités du travail des personnels pour faire correspondre les moyens aux objectifs visés.

La régulation et le soutien dans l'accompagnement sont de nouvelles postures managériales. Le besoin de retour au collectif constitue une tendance de notre temps propre à un contexte social dégradé. En construisant du collectif au sein de ses collaborateurs, le manager lutte contre l'individualisation à laquelle peut conduire tout comportement excessif d'appropriation. Le directeur veillera à favoriser les coopérations entre individus en offrant aux professionnels l'opportunité de transmettre leurs compétences et expertises dans le cadre d'un tutorat. Couramment répandu dans les entreprises publiques et privées du monde anglo-saxon, le *mentoring*⁶³ ou mentorat terme adopté en France, se définit comme « une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne, le *mentoré*, qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre »⁶⁴. Cette forme d'accompagnement constitue une forme vivante de transfert de compétences et un bon moyen d'intégration des nouveaux collaborateurs. Il revêt souvent la forme de solutions d'emplois de seniors ou de cessation progressive d'activité.

Le tutorat, quant à lui, est un portage d'intérêt collectif qui assure aux personnels volontaires une reconnaissance particulière de leur « tuteur » et de leur direction. Il suppose une transmission des connaissances à niveau hiérarchique égal dans l'intérêt du service.

⁶³ Cet anglicisme est construit sur le nom et la figure de Mentor, le précepteur de Télémaque... appliqué au management. Il se distingue du *coach* en ce qu'il dispose lui-même d'une expérience d'entrepreneur faisant référence dans le domaine considéré. Au-delà du rôle d'entraîneur-conseil du *coach*, le mentor joue le rôle d'un véritable guide qui assiste le cadre, oriente la stratégie de l'organisation et participe à sa définition et à sa mise en œuvre.

⁶⁴ Christine Cuerrier *Le mentorat: lexique et répertoire de base*. Québec : Fondation de l'Entrepreneurship, 2002.

b) Responsabiliser pour motiver les équipes.

De plus en plus nombreux sont les projets développés en bibliothèques qui annoncent l'avènement du management participatif. Les projets d'ordre professionnel sont des opportunités de changement durable pour le manager qui sait s'en saisir. Le collectif se rassemble autour du manager qui saura déléguer aux cadres l'organisation du travail validé en bout de chaîne par les différents organes de décision.

Dans la ville universitaire F, l'ancienne direction avait le projet, en 1998-1999, de fusionner deux bibliothèques de sections entretenant des pratiques distinctes et affirmées : « c'est mon public, mes étudiants ». Le changement est parti de là. La direction a confié à l'un des cadres intermédiaires (F2) la mission de mener la fusion des deux équipes de magasiniers. Ce projet de réorganisation, soutenu par la direction, a permis à F2 d'élaborer des maquettes de plannings pour cette catégorie de personnel (45% des agents). Un conservateur observateur a suivi la constitution des groupes de travail et la mise en place de la nouvelle organisation. Le départ de la direction a été suivi d'un intérim de 6 mois avant que n'arrive l'actuel directeur F1. A aucun moment, F2 n'a renoncé à conduire sa mission malgré les difficultés. Les compétences de F2 ont été reconnues par F1 qui a renforcé ses missions de management avec le suivi des objectifs de l'évaluation des personnels de magasinage et la gestion de conflits.

Comme nous venons de le voir, F1 a le souci d'accroître les compétences et de responsabiliser ses collaborateurs. F1 s'est rapidement saisi de l'opportunité offerte par la LRU de défendre stratégiquement les postes en bibliothèque universitaire.

La gestion des ressources humaines et la maîtrise des coûts sont des réalités que les présidents d'université doivent désormais savoir gérer. Devant justifier du nombre de postes des conservateurs dont il a la charge, le directeur a axé son argumentaire sur l'expertise et l'étendue des missions de ses cadres et non plus sur le travail scientifique d'acquisition de documents. Sans exclure les compétences nécessaires à la constitution et à l'enrichissement des collections documentaires, le directeur a choisi de réorienter stratégiquement vers plus de transversalité et de transparence l'organigramme de la bibliothèque. En rassemblant en réunion plénière l'ensemble de l'équipe, quatre-vingts personnes, le directeur a souhaité faire porter par l'ensemble de l'équipe la réflexion sur l'évolution du métier. La mise en place d'un Groupe de Travail Métier (GTM) a permis des temps de réunions collégiales régulières et donné lieu à des espaces de paroles, où chacun a pu s'exprimer, tous grades confondus. Le principe de l'immunité de parole était garanti. Chaque prise de parole devait être respectueuse surtout en cas de désaccord. Ces deux dernières années, ces temps d'échanges réguliers ont permis à chaque agent de prendre conscience du caractère inévitable des évolutions en cours. Au final, le rôle de chacun dans l'organigramme a pu être défini ou plutôt redéfini collectivement. Anticiper ces évolutions permet non seulement de mobiliser et de responsabiliser les équipes mais également de répondre aux sollicitations. Le projet de l'équipement prend dès lors une nouvelle dimension aux yeux des décideurs.

c) Evaluer pour progresser de façon continue.

La Société Française de l'Évaluation définit l'évaluation comme une démarche visant « à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts »⁶⁵.

Axe fort des récentes réformes de la fonction publique, le principe de l'évaluation, ainsi compris dans la logique de l'évaluation des politiques publiques, demeure trop largement incompris au niveau national et local. Est-il besoin de rappeler qu'au centre de toute politique

⁶⁵ http://www.sfe-asso.fr/intranet/ckfinder/userfiles/files/charte/SFE_plaquette_charte.pdf

publique se trouve l'intérêt général ? La continuité du service public impose aux pouvoirs publics la disposition des moyens humains et financiers nécessaires à son bon fonctionnement. Tout agent public est chargé d'assurer cette mission et de mettre en oeuvre les politiques publiques. Temps privilégié de l'actualisation des politiques publiques, l'évaluation vise à mesurer le bénéfice de l'action pour le citoyen, en formulant des préconisations d'amélioration. Parmi les agents des collectivités et des universités, le questionnement de la nécessaire adéquation des moyens rapportés aux résultats des objectifs est parfois trop souvent évacué. Décriée par les agents publics, l'évaluation est perçue, à tort, comme un contrôle, un audit, une remise en question de la qualité de leur travail. Vécue comme une contrainte contre laquelle il est de bon ton de résister, les agents, par peur ou idéologie, ne voient pas l'utilité de réinterroger le fonctionnement de leur organisation. Or à chaque échelon décisionnaire s'impose le besoin de repenser l'organisation des services. L'évaluation a donc un intérêt managérial évident. Par son diagnostic, elle permet de recentrer les priorités du service en rationalisant et en maîtrisant les dépenses budgétaires. Il convient cependant de lui donner tout son sens, en en faisant, sous forme de tableaux de bord, un outil de pilotage de chaque membre du personnel dans l'esprit du management de l'intelligence collective. Une telle procédure suppose toutefois que les objectifs soient explicitement définis en commun accord avec tous les acteurs et que les combinaisons d'indicateurs soient co-construits avec les agents. L'évaluation devient alors un outil de jugement de la pertinence des objectifs et des actions et non des personnes.

L'explicitation des objectifs renvoie à la finalité de l'action. L'interrogation du sens, la mise en perspective des orientations politiques et des budgets permettent à repositionner les projets de façon équitable. Et ce au moment où la démocratisation culturelle est vécue comme un échec. Dans un rapport rendu public en 2010 analysant *Les pratiques culturelles des Français à l'heure du numérique*⁶⁶, Olivier Donnat met en évidence la perte de l'objectif de démocratisation oublié peu à peu, sans jamais avoir été atteint. Il apparaît dès lors légitime de s'interroger sur le bien fondé des choix publics opérés depuis trente ans.

« Il faut toujours se demander quels sont les bénéfices attendus d'une politique publique, avoir une réelle appétence pour le débat, ainsi qu'une part d'audace ! »,⁶⁷ conseille Benoît Pavageau, directeur général des services de Nantes et de Nantes-Métropole. La ville de Nantes s'est engagée dans une démarche d'évaluation qui s'appuie sur les principes de la Charte de la société française de l'évaluation des politiques publiques⁶⁸.

« Le portage politique est assuré par les élus, et les services passent la commande technique à la mission "évaluation" » précise-t-il. Plusieurs évaluations ont été menées ces dernières années dont une sur la lecture publique. Le nouveau mandat de l'équipe municipale de 2008-2014 a permis à la Ville de dresser un état des lieux du réseau des bibliothèques. Les questionnaires des enquêtes ont été rédigés par TMO Régions avec le concours des professionnels des bibliothèques impliqués dans cette réflexion. Conçues sur le mode collaboratif, participatif et démocratique, les consultations des habitants interrogés ont été réalisées par le biais d'enquêtes, téléphoniques et écrites, tables rondes, et débats publics. Ces multiples temps d'échanges ont permis d'écouter, de cerner, de comprendre les insatisfactions mais aussi de faire remonter aux élus et aux professionnels les satisfactions des habitants.

Les résultats de l'évaluation ont été présentés aux professionnels ainsi qu'aux partenaires lors d'une rencontre-débat. Le diagnostic a permis de poser l'inadéquation du bâtiment de la médiathèque centrale qui ne répond plus aux exigences de confort des publics. L'évaluation a légitimé les demandes des usagers concernant l'élargissement des horaires et le renouvellement des collections.

⁶⁶ <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf>

⁶⁷ <http://infos-ouest.emploi-public.fr/2011/07/07/nantes-levaluation-un-temps-priviliege-de-lactualisation-des-politiques-publiques/>

⁶⁸ http://www.sfe-asso.fr/intranet/ckfinder/userfiles/files/charte/SFE_plaquette_charte.pdf

Le diagnostic local aboutit à plus de transparence pour tous les acteurs - élus, usagers, partenaires, professionnels - d'autant qu'il inscrit l'objectivation dans une démarche d'amélioration des pratiques professionnelles.

L'évaluation prise en tant qu'outil managérial est un levier pour la conduite du changement. Ce processus d'analyse et de péréquation permet au directeur et ses collaborateurs d'adopter une attitude courageuse et de mesurer l'évolution à mettre en place au nom et dans l'intérêt de l'utilisateur.

B. REDIMENSIONNER LE METIER.

a) Professionnaliser pour redimensionner le métier : la formation au service du changement.

Un environnement technologique mouvant, de nombreux départs à la retraite, la refonte de la formation initiale motivent la réorientation de la formation professionnelle. Il y a urgence à transmettre une vision revisitée du métier aux futurs bibliothécaires. Comme tout service, les bibliothèques ont besoin de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois. La Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) est un outil de gestion anticipative des ressources humaines utilisées depuis les années 1980 pour anticiper les mouvements de personnel et les besoins en termes de compétences professionnelles⁶⁹. En ces temps de rigueur budgétaire et de maîtrise de la masse salariale, cette démarche vise plusieurs finalités :

- Maîtriser l'évolution des emplois et métiers ;
- Identifier et programmer en conséquence les besoins de formation ;
- Prévoir et planifier l'impact de ces évolutions sur les emplois et les carrières.

Il s'agit d'une démarche méthodique menée sur le long terme qui implique toutes les directions. Elle nécessite par conséquent un portage fort de la part des directeurs, de leurs équipes et des directions des ressources humaines. Mais elle revêt une importance capitale.

Depuis une quinzaine d'années, des professionnels mettent en garde contre la tendance à former des équipes uniquement en fonction de leurs demandes. Cette pratique explique en grande partie l'écart entre l'offre résultant de la demande ainsi constituée et les besoins. Dans le domaine technique, on trouve ainsi plus de stages sur la pratique du catalogage, que de demandes de stage sur la manière de s'en débarrasser. La curiosité intellectuelle se porte davantage sur des effets de mode que sur des questions de fond. Les stages sur les Mangas sont plébiscités, alors que des stages de formation permanente sur « l'épistémologie et le paysage documentaire » des différentes disciplines sont annulés, faute de participants. Par voie de conséquence le catalogage et la constitution empirique et aléatoire des collections perdurent. La transmission de pratiques acquises sur le tas a fini par prendre le pas sur la technicité. Trop de savoir faire ont été développés sans apport théorique et se sont auto reproduits, sans que leurs conséquences n'aient été mesurées.

Il est temps que les besoins de formation des personnels soient réinterrogés au regard des enjeux des universités, des collectivités et des besoins émergents des équipements. La politique de formation des équipes doit être comprise et conduite comme une composante essentielle du management. Au travers de son investissement dans le choix des formations, le directeur affirme son expertise et conditionne la culture de l'établissement. Il agit sur la cohérence de l'équipe, le partage et l'échange des connaissances. Créateur de lien par la connaissance, il renforce les relations interpersonnelles et resserre la dynamique d'équipe.

⁶⁹ http://www.cnfpt.fr/fichiers_pdfs/guide_methodo_reac1.pdf

Si la dimension administrative et technique doit être prise en compte, la dimension intellectuelle ne doit pas pour autant être négligée. Cultivé et audacieux, le bibliothécaire de demain doit être un « touche à tout » créatif, n'entretenant aucun complexe avec le monde du savoir. Il est essentiel d'anticiper les besoins émergents pour faire évoluer la formation professionnelle : « Les besoins du contenu de la formation doivent se concentrer sur les domaines de compétences intellectuelles traditionnelles auxquelles s'ajoutent à la connaissance fondamentale des connaissances de base de l'informatique électronique pour permettre les ressources offertes par les technologies de l'information, d'en suivre les évolutions afin de les intégrer à la stratégie »⁷⁰.

Lors d'une journée d'étude, l'inspecteur Gautier-Gentès, proposait de repenser les priorités de formation sur les questions suivantes⁷¹ :

- L'évolution des catalogues et le rôle joué par les métadonnées
- La maîtrise de la recherche documentaire et des bases de données spécialisées
- L'appropriation des différents outils informatiques
- L'amélioration de la qualité de l'accueil des publics
- La constitution de politiques documentaires raisonnées et mutualisées
- L'encadrement et l'animation d'équipe
- La sensibilisation aux politiques publiques et à la relation aux élus

Les modèles de bibliothèques, développés il y a une dizaine d'années en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas, ont mis en lumière le fait que les modes d'organisation et de fonctionnement des bibliothèques françaises sont trop traditionnels. Les personnels restent attachés à une organisation de travail qui les éloigne du public et de la médiation. La part réservée au travail en service interne laisse nos collègues étrangers perplexes. Dans ces pays, le catalogage et traitement des documents ont été externalisés. Le temps de travail récupéré est orienté vers les services aux publics. Or en France, il est encore habituel que les personnels de catégories B et A consacrent les 3/4 de leur travail à des opérations d'acquisition et de saisie de documents.

Le directeur F1 estime que « mobiliser les compétences sur le catalogage conduit à une impasse professionnelle et qu'il faut sortir de cet archaïsme ».

Il est temps de prendre conscience que, comme le rappelait, il y déjà quelques années l'inspecteur Renoult, « les connaissances et les compétences à mobiliser ne sont plus les mêmes. Ainsi, la maîtrise parfaite des normes bibliographiques autrefois impérative pour les conservateurs comme pour les bibliothécaires adjoints, n'est plus indispensable qu'à un nombre limité de spécialistes travaillant, par exemple, dans les services chargés de création et de la maintenance des bases bibliographiques, comme par exemple l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur, ou la Bibliothèque nationale de France. En revanche des notions solides relatives à l'organisation de l'information sur Internet, aux outils de recherche, à la typologie des accès, au format des données, aux métadonnées, deviennent indispensables. De même, la capacité d'administrer une base bibliographique locale, d'être l'interface avec un prestataire de logiciel, est une compétence nécessaire dans nombre de bibliothèques »⁷².

Il n'y a en effet plus grand sens à faire acquérir, à la nouvelle génération de bibliothécaires, les règles du catalogage alors que les innovations technologiques offrent d'autres solutions qui aboutiront bientôt à d'autres règles, de nouvelles méthodes de signalement et de recherche

⁷⁰ *Management des bibliothèques : Programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public. Op. cit.*

⁷¹ Jean-Luc Gautier-Gentès, *Bibliothèques en crise : comment former des bibliothécaires aptes à relever les défis du changement ?*. Journée d'étude sur l'évolution du métier de bibliothécaire, Lyon, 26 mai 2003.

⁷² Daniel Renoult, *La filière bibliothèques de la fonction publique d'État Situation et perspectives*, Rapport de l'IGB, juin 2008. http://media.education.gouv.fr/file/Rapports/55/5/Rapportfilierebibliotheque25062008_30555.pdf

bibliographique. Les personnels doivent prendre conscience qu'ils sont encore attachés à des pratiques sans avenir et que la récupération des notices - et mieux encore l'automatisation de la constitution des catalogues - et l'étiquetage RFID peuvent améliorer le service rendu, favoriser la coopération et dégager du temps pour des activités plus valorisantes et enrichissantes.

Si les bibliothèques acceptent d'être l'un des acteurs de la société de l'information, elles doivent affronter une certaine réalité. Leurs usagers sont souvent plus expérimentés en informatique que ne l'est un bibliothécaire lambda. Peu nombreux sont les bibliothécaires qui se sont immédiatement emparés dès son apparition des opportunités offertes par le Web 2.0. Par une démarche novatrice, ce petit cercle de « *geeks*⁷³ » a révolutionné l'appropriation des outils. Toutefois, la manipulation des outils de veille documentaire, l'alimentation d'une réflexion collective sur les réseaux sociaux, la connaissance juridique de l'Internet demeurent encore trop peu partagées en France, alors que nos collègues anglo-saxons, hollandais et scandinaves se sont emparés depuis longtemps de cette formidable opportunité pour rendre leurs établissements plus visibles.

Nul ne peut se détourner de la révolution technologique que subit actuellement la profession. Pour certains bibliothécaires, la question du sens et de son utilité a progressivement été oubliée. Or, ce métier requiert plus que jamais des compétences dites académiques - culture générale, capacités critiques, capacité de synthèse et d'expression - et une grande curiosité envers des savoirs éloignés de leurs formations initiales et des cursus universitaires. Cette dimension suit celle des profils de postes. Les personnels ont besoin de réinvestir le champ d'une médiation éclairée. Une bibliothèque n'est pas un stock de documents ordonnés méthodologiquement, mais bien un ensemble de contenus dont l'intertextualité n'exclut aucun des champs de la culture, de la connaissance, des savoirs scientifiques et techniques. Pour assurer au mieux cette médiation, les bibliothécaires doivent placer, non plus le traitement des collections, mais les besoins des usagers au cœur de leur problématique métier.

La plupart des enseignements bibliothéconomiques traditionnels, dont les bibliothécaires ont jusqu'à présent bénéficiés, sont appelés à disparaître. Pour préparer la profession aux exigences actuelles, il faut non seulement réinjecter du sens au métier et rompre avec des fonctionnements « autocentrés » hors d'âge. Il ne s'agit pas du passage d'un état de connaissance à un autre, mais d'une évolution constante. Les tâches des bibliothécaires évoluent vers des travaux de plus en plus complexes et qualifiés, qui requièrent des mises à jour de plus en plus fréquentes. Si la dimension culturelle de la formation est en partie « cumulative », le taux d'innovation dans le domaine de l'information étant exceptionnellement rapide, la formation doit, en ce domaine, être constamment renouvelée et mise à jour. Comme le souligne l'inspecteur Renoult, « l'impact qui a, et aura, le plus de conséquences à long terme est assurément la dématérialisation des documents de toute nature et la généralisation de l'outil informatique dans la gestion de l'information »⁷⁴.

Longtemps l'accueil n'a pas relevé d'une prise de conscience particulière des bibliothécaires. Or la construction de nouveaux équipements et l'attrait provoqué ont conduit de nouveaux publics à pousser les portes des bibliothèques. De nouvelles exigences de confort et de convivialité ont bouleversé l'organisation des espaces d'accueil. La première impression est donnée par le personnel. Une atmosphère de qualité se dégage des signes émis par les gestes et postures des bibliothécaires. Le lecteur ne doit plus être enclin à hésiter à demander des renseignements en lui adressant un timide « excusez-moi de vous déranger ». Les attitudes de disponibilité et de bienveillance à répondre simplement et aimablement aux usagers donnent envie de s'inscrire et plus généralement de fréquenter un établissement.

⁷³ Ce néologisme désigne les passionnés d'électronique, d'informatique et de jeux vidéo. Dans les bibliothèques, il désigne plus particulièrement les virtuoses d'Internet et des réseaux sociaux.

⁷⁴ Daniel Renoult, *La filière bibliothèques de la fonction publique d'État Situation et perspectives*, Rapport de l'IGB, juin 2008. http://media.education.gouv.fr/file/Rapports/55/5/Rapportfilierelibibliotheque25062008_30555.pdf

Tout projet de changement passe absolument par une procédure d'écriture des règles de bon fonctionnement co-construites avec l'équipe. Généralisée depuis 2004, la charte Marianne vise à améliorer la qualité d'accueil des services publics en prenant un certain nombre d'engagements vis-à-vis des usagers. De nombreuses bibliothèques ont ainsi engagé une démarche qualité et rédigé leur propre charte d'accueil, à l'instar de la BPI. Si ce modèle, conçu pour toutes sortes de services, présente toutefois le défaut d'être trop généraliste, tel n'est pas le cas d'un processus appliqué au cas des bibliothèques comme LibQUAL⁷⁵, qui vise à comprendre et à agir sur la perception que les usagers ont de la qualité de services déterminés ; ce qui permet de comprendre en quoi et comment il convient d'améliorer telle ou telle performance précise. La formalisation des chartes d'accueil des publics et d'intégration de nouveaux collaborateurs, élaborée de façon collective, solidarise l'équipe en un projet commun. On fixe par écrit les orientations de l'équipement pour laisser une trace et pérenniser les objectifs. La transmission d'une vision commune, adossée à des projets prédéterminés par les enjeux locaux, engage les collaborateurs dans leur action.

L'intégration à une intercommunalité, un décloisonnement des collections, une fusion entre bibliothèques universitaires se révèlent souvent d'excellentes opportunités pour repenser l'organisation générale des acquisitions. Au-delà de la mode des « chartes », surtout attachées à définir ce que l'on n'achète pas, il convient de construire une politique documentaire cohérente, associée à des objectifs et des publics-cibles. Réorienter une politique d'acquisitions et définir la profondeur de l'information en jouant sur la complémentarité d'un réseau sont autant d'occasions d'impliquer l'ensemble de l'équipe autour d'un projet fédérateur. Le projet collectif de définir les périmètres de la politique documentaire au regard des enjeux et des besoins inscrit l'action de la bibliothèque dans le champ des politiques publiques. Les domaines documentaires seront segmentés et attribués en fonction des besoins et des compétences et non plus de façon aléatoire en fonction des centres d'intérêt de tel ou tel agent.

Les directeurs des bibliothèques universitaires et publiques, soucieux de l'amélioration des compétences, ont pour mission d'évaluer les connaissances à acquérir. La plupart sont vigilants et ont depuis toujours à cœur de tirer vers le haut leurs équipes. Cette exigence de formation va de pair avec une élévation globale du niveau de qualification dans la pyramide des emplois en bibliothèques. Impliquer et responsabiliser les équipes permet une meilleure gestion des compétences en interne et valide la reconnaissance des parcours universitaires et professionnels. En croisant les compétences à acquérir à partir des référentiels emplois et métiers (BNF⁷⁶, CNFPT⁷⁷) et les besoins des agents, les directeurs contribuent à la construction méthodique des plans de formation. Cette démarche devrait conduire les centres de formation à passer d'une logique d'offre à une logique de réponse aux besoins des établissements.

Les Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) offrent un programme de formation initiale et permanente dont le contenu est annuellement refondu. En application de la loi du 19 février 2007⁷⁸, les responsables de formation doivent s'adapter aux nouvelles contraintes des collectivités. La tendance, depuis cette récente réforme, est à la réduction significative de la durée de la formation initiale des fonctionnaires. Aujourd'hui, la durée d'une formation initiale d'un bibliothécaire ou d'un assistant de conservation de la FPT lauréat d'un concours n'excède pas 10 jours. Les centres de formations - CRFCB, CNFPT, ENSSIB, Bibliothèques départementales - ont tout intérêt à travailler en concertation avec les

⁷⁵ LibQUAL+® est un ensemble d'outils offerts aux bibliothèques désireuses de solliciter, de suivre l'évolution, de comprendre et d'agir sur les opinions émises par leurs usagers sur la qualité des services reçus. Cet ensemble d'outils est offert aux bibliothèques par l'Association of Research Libraries (ARL). L'élément principal du programme est constitué d'un sondage Web testé de façon rigoureuse et accompagné de formations visant à aider les bibliothèques à évaluer et à améliorer leurs services, à changer la culture organisationnelle et à faire la promotion de la bibliothèque. http://www.libqual.org/about/about_lq/general_info_french

⁷⁶ http://www.bnf.fr/emploi/pdf/referentiel_emplois_compétences.pdf

⁷⁷ http://www.cnfpt.fr/site/fr/particuliers/contenu.php?id=42&action=lst&id_champ_inter=4&id_famille=33

⁷⁸ Loi relative à la fonction publique territoriale. Dispositions relatives à la formation professionnelle des agents territoriaux.

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000644388&dateTexte=>

représentants des collectivités locales et des universités pour ensemble dresser une cartographie des besoins professionnels à partir des référentiels métiers et répondre aux besoins suscités par cette application du principe de « formation tout au long de la vie », en fonction de l'évolution des emplois des agents au cours de leur carrière. Les plans de formation sont établis à partir de données individuelles et collectives. Le caractère personnel de l'entretien, que conduit annuellement le directeur avec l'agent, recense les besoins individuels qui seront rapportés plus largement au niveau de l'établissement lors d'une synthèse de diagnostic.

L'inscription des agents aux formations dépendra de la durée et de la pertinence des séquences. Celles-ci doivent être courtes, fonctionnelles et percutantes. Les journées d'études recueillent un grand succès car, gratuites et axées sur des thématiques actuelles, elle donne la parole à des acteurs qui, par leur réflexion ou innovations, alimentent les débats professionnels. Les intervenants ont l'obligation impérieuse de répondre à des problématiques portant sur les évolutions du métier. C'est pour renforcer la professionnalisation que depuis quelques années des cycles ont été élaborés pour des cadres par les écoles d'applications pour enrichir et élargir les horizons professionnels tout au long de la vie⁷⁹.

b) Recruter, un temps fort pour constituer et créer une nouvelle dynamique d'équipe.

Les contours de la formation posés, les directeurs accompagnent les changements à venir en anticipant la gestion prévisionnelle des départs et arrivées des effectifs au moyen de tableaux de bord prévisionnels et de suivis des effectifs. Le bilan social annuel de la collectivité ou de l'université dresse un bon état des lieux de la santé de l'environnement.

Un départ, qu'il soit prévisible, pour cause de retraite, ou imprévisible, envie de mutation, laisse rarement l'équipe indifférente. Les départs en retraite ou les longs congés maternité peuvent être anticipés avec plusieurs mois d'avance, laissant au directeur et au directeur des ressources humaines le temps et le soin de préparer le profil de poste du candidat futur. Le recrutement est un moment important qui engage la vie de l'équipe. C'est aussi un processus qui demande du temps, plus ou moins long. Durant cette période, l'équipe fait le deuil, émotionnel et professionnel, de celui qui est parti. Compte tenu des contraintes budgétaires qui pèsent sur les universités et les collectivités, le personnel devra être solidaire de la direction et accepter de prendre en charge une part du travail de la vacance de poste.

L'observatoire des métiers du CNFPT estime que « les deux tiers des intentions de recrutement en 2011 viseraient à remplacer les sorties définitives de l'emploi territorial. Ainsi, près de 20900 recrutements seraient des remplacements faisant suite à des départs définitifs (retraite ou autres) tandis qu'environ 11780 concerneraient des créations de postes. S'agissant plus particulièrement des départs à la retraite, plus d'un tiers des moyennes et grandes collectivités n'ont pas l'intention de les remplacer en totalité et envisagent même, pour 6 %, de supprimer des postes et, pour 5 %, de différer une partie des recrutements⁸⁰ ». Le même observatoire ajoute : « il me semble que les intentions de recrutement 2011 traduisent deux aspects fondamentaux et indissociables de la gestion des ressources humaines des collectivités : la maîtrise et la souplesse⁸¹ », précise Jacques Pelissard, Président de l'Association des Maires de France lors d'un entretien daté de novembre 2011.

⁷⁹ Cycle directeur de bibliothèques. Inet de Strasbourg.

<http://www.pdll.cnfpt.fr/documents/102010/251010104638Lescyclesdeformationprofessionnelle.pdf>

Cycle bibliothécaire territorial. Inset de Nancy.

<http://www.pdll.cnfpt.fr/documents/102010/251010104638Lescyclesdeformationprofessionnelle.pdf>

⁸⁰ <http://www.cnfpt.fr/site/fr/actualites/le-dossier/1072/>

⁸¹ *Idem*.

Les postes à pourvoir dans la fonction publique sont étudiés par les services des ressources humaines avec une attention toute particulière et feront l'objet, dans les mois et années à venir, d'habiles négociations. Le questionnement de l'organisation du travail est central à l'heure où les collectivités veulent dégager une marge de manœuvre. Il conviendra de bien définir les compétences attendues, afin que des reclassements en interne ne dotent pas la bibliothèque d'agents inadaptés aux tâches qui leurs seront demandées.

Les directeurs que nous avons rencontrés sont majoritairement dans cette logique d'action. Si les directeurs de BU n'ont pas tout pouvoir de décision sur les demandes de mutation des agents de catégories B et C, ils participent, en revanche, aux recrutements des conservateurs et des bibliothécaires pour lesquels ils émettent un avis favorable ou non. Dans ce contexte, chaque emploi à pourvoir devra être motivé et défini selon une fiche de poste rigoureuse. Le choix du candidat portera sur sa motivation et sa capacité à s'impliquer dans le projet du service, de l'université ou de la collectivité. Les orientations et les objectifs lui auront été préalablement présentés. Une prise de conscience que la bibliothèque est le « bras armé » d'une stratégie de service, qui repose sur des projets à forts potentiels, doit encore émerger.

Dans certaines collectivités, comme dans les villes D et G, on observe la tendance à recruter sur compétences (technologiques, juridiques, scientifiques, graphiques ...), et aptitudes (médiation, animation, formation ...). Les expériences professionnelles précédentes (travail dans l'édition, la librairie, l'informatique, la presse, le graphisme ...) offrent de nouveaux profils recherchés dans les collectivités territoriales en particulier une forte proximité avec les publics, tous les publics. Les personnalités créatives, ayant le goût de la communication, de la médiation ont toute leur chance de s'épanouir dans ce milieu professionnel qui évolue vers de nouveaux métiers, un nouvel environnement.

Chaque arrivée sera attendue avec espoir. Ce que le directeur aura mis en œuvre préalablement en termes de coopération dans l'équipe sera d'autant plus légitimé à ce moment sensible de la vie d'une équipe. Pour que la dynamique du groupe ne soit pas trop longuement altérée par le deuil de la précédente relation de travail, le manager veillera à annoncer un recrutement en cours, à présenter le profil recherché lors d'une réunion collégiale.

Le rôle du directeur est d'accueillir chaque nouveau collaborateur en lui consacrant du temps, en répondant à ses questions tout en lui remettant un dossier comportant les documents formalisés nécessaires à son insertion (charte d'accueil des publics, politique documentaire, charte du vivre ensemble, bilan social...). La découverte de la collectivité et des personnes ressources dresse un état des lieux favorable à toute prise de fonction.

Le processus d'intégration d'un nouveau collaborateur est au cœur de la dynamique d'équipe. Nos collègues anglo-saxons ont un savoir faire chaleureux et direct. Ils investissent dans l'accueil du nouveau collaborateur. Une présentation conviviale lors d'un petit déjeuner, un espace de travail assorti d'un bouquet de fleurs de bienvenue, des cartes de visite mises à disposition font partie de la qualité de l'accueil. Dans certains pays, au Québec par exemple, il est d'usage de parrainer le nouvel arrivant qui, pour une période déterminée, sera pris en charge en toute confiance par un membre de l'équipe. Le temps consacré à transmettre avec bienveillance les codes et l'esprit de travail est un investissement. Il favorise les passerelles entre les générations et la coopération entre les équipes.

Ces petites attentions signifient pour celui qui commence le deuil de l'équipe précédente que son choix a été judicieux. Le professionnalisme et les qualités humaines ont le pouvoir de rassurer et de faciliter la confiance mutuelle pour une construction collective forte.

c) Pour un changement de postures en bibliothèque.

Le principal atout pour changer les représentations de la bibliothèque reste le changement des bibliothécaires eux-mêmes ! Il faut être en effet conscient du fait que l'image des

bibliothécaires est loin d'être favorable. L'imaginaire collectif, entretenu en partie par le cinéma⁸² et la littérature, perpétue une image peu valorisante des bibliothécaires⁸³. La profession est représentée par le stéréotype de la femme entre deux âges, austère, dotée d'un physique désavantageux. La bibliothécaire, le nez chaussé de lunettes, est souvent décrite plongée dans la lecture ou protégée par une pile de livres. Les dessins humoristiques sont remplis de descriptions de bibliothécaires qui terrorisent les lecteurs intrépides. De caractère peu aimable, la bibliothécaire décourage toute velléité de demande de renseignements. Le lecteur audacieux, foudroyé d'un seul regard, a aussitôt fait de tourner les talons avant même d'avoir osé poser sa question. Selon ces clichés, en bibliothèque, le mot de bienvenue serait « Chut ! » ou au pire « Silence ! ». Ces descriptions caricaturales nous renvoient une image qu'il nous faut désormais changer radicalement, même si nous-mêmes aimons nous moquer de ces représentations et glaner ici et là des images ou extraits de films pittoresques⁸⁴. Des sites de bibliothécaires se complaisent parfois dans ce mode de représentation. Un wiki américain donne en dix mots la définition suivante d'un bibliothécaire : *Superhero who can find anything. Penchant for cats and cardigans*⁸⁵.

Ces représentations caricaturales sur l'aspect et le comportement se doublent d'un doute sur la compétence. Primo Levi présente un personnage de bibliothécaire comme « un rustre incompetent, insolent et d'une laideur éhontée, placé sur le seuil pour effrayer par son aspect et son aboiement les candidats à l'entrée »⁸⁶. Cette image de rustre est reprise par Robert Musil, qui fut lui-même bibliothécaire à Vienne et pour qui « le secret de tout bon bibliothécaire est de ne jamais lire, de toute la littérature qui lui est confiée, que les titres et la table des matières »⁸⁷. Il est cependant vrai que cette boutade stigmatise non sans raison un certain type de personnel attaché à ses routines.

L'ironie vient parfois des bibliothécaires eux-mêmes. Elle revêt alors une problématique plus profonde et plus pertinente. Ainsi, lorsque le blog intitulé *Dictionnaire du Diable des bibliothèques* définit le bibliothécaire comme une « personne capable de conseiller un usager sur tous les sujets qu'elle n'a jamais étudiés »⁸⁸, il pose le vrai problème de la non-spécialisation intellectuelle des bibliothécaires.

Aussi convient-il de s'interroger sur la pertinence de notre éloignement, de tout ou partie, de ces représentations. Comment corriger cette image stigmatisante qui revient de manière récurrente alors qu'on la croyait disparue ? Il est plus qu'urgent de renouveler notre image auprès de la population et des élus. C'est LE grand défi qu'il nous faut relever à l'aube des changements qui ne manqueront pas de nous menacer. Il faut changer de posture et de discours !

« Les bibliothèques n'apparaissent pas forcément comme des lieux attractifs, et nombreux sont ceux qui les croient surtout destinées aux jeunes. L'image des bibliothèques oscille entre la représentation d'un lieu à l'ambiance sévère dévolu aux activités studieuses et celle d'un centre culturel ouvert au plus grand nombre »⁸⁹. Les bibliothèques peinent à concilier ces deux images dans un modèle cohérent et tenant compte des progrès de la technologie de l'information.

⁸² Les bibliothèques vues par le cinéma. Le Blog NotoriousBib, recense la présence des bibliothèques et des bibliothécaires dans les films. <http://notoriousbib.wordpress.com/about/>

⁸³ Marianne Pernoo, *Images et portraits de bibliothécaires, littérature, cinéma*. Centre de recherche en histoire du livre, Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, novembre 2003.

⁸⁴ Wendi Arant et Candace R. Benefiel, *The Image and role of the librarian*, Binghampton, Haworth Information, Press, 2002.

⁸⁵ « Superhéros qui peut tout trouver. Aime les chats et les cardigans. <http://www.tenwordwiki.com/librarian>

⁸⁶ Primo Levi, *Le système périodique*. Paris : Albin Michel, 1975. p. 213.

⁸⁷ Robert Musil, *L'homme sans qualités*. Paris : Seuil, 1956.

⁸⁸ <http://dictionnairedudiabledesbibliotheques.wordpress.com/>

⁸⁹ Bruno Maresca, Christophe Evans, Françoise Gaudet, *Les bibliothèques municipales en France après le tournant d'Internet : attractivité, fréquentation et devenir*. Paris : BPI, 2007.

Nul ne peut ignorer que l'Internet a profondément changé la donne. L'information électronique a modifié le rôle du bibliothécaire et les attentes des publics en matière de gestion et de sélection de l'information. L'ouverture du métier à un public plus jeune, moins exclusivement féminin peut fournir l'occasion de former une nouvelle génération de bibliothécaires. Le recours à des profils universitaires plus diversifiés apporterait la polyvalence et la poly-compétence indispensables à ce métier. A cela s'ajouterait l'apport de faits générationnels.

L'amateur de cinéma, de musique ou le « geek » emploiera ses connaissances à enrichir et valoriser les contenus. D'une écriture dynamique et réactive, il animera le site web de la bibliothèque et communiquera sur les services et les espaces qu'il présentera comme des lieux d'apprentissage et de formation. En bon animateur de réseaux, il s'impliquera dans les débats professionnels et aura plaisir à échanger avec les usagers via les blogs, les réseaux sociaux, les wikis. La bibliothèque, membre actif de la communauté des internautes, sera reconnue et présente là où sont les usagers. S'inspirant des exemples étrangers les plus innovants, quelques-uns de nos collègues ont déjà ouvert la voie au changement de posture. « Par conséquent le bibliothécaire ou documentaliste 2.0 serait donc très au fait des nouvelles technologies à l'inverse des "vieilles bibliothécaires" qui ne comprennent rien aux sigles abscons que sont le Rss, Spip ou aux termes comme folksonomies, tags, etc. »⁹⁰, relève malicieusement Olivier Le Deuff, maître de conférences à l'Université de Bordeaux 3.

En réinvestissant le champ de la cité, la bibliothèque rayonne et remplit son rôle citoyen. Le « nouveau bibliothécaire » devra inventer des services originaux d'intérêt général. Une plus grande attention portée aux besoins de formation initiale et continue, la mise en œuvre de partenariats, d'actions mutualisées et transversales est la condition d'une meilleure insertion des bibliothèques dans leur environnement. Cette offre devra revêtir des formes plus souples et adaptées aux besoins et aux pratiques des usagers (services en ligne, assouplissement des innombrables règles de prêt et de consultation, facilités en libre-service, etc.).

Le portage à domicile de livres pour les personnes isolées ou actives est un autre exemple des offres récemment mises en place pour créer du lien mais aussi tout simplement répondre à un besoin social. A Saint-Herblain, la création d'un service de visite à domicile a « introduit dans le territoire privé les notions de reconnaissance de l'identité individuelle, de respect entre les habitants et les représentants de l'institution »⁹¹. « Le changement majeur, à cette taille d'établissement, a permis de réintroduire une dimension humaine dans la relation avec les lecteurs, et en donnant un rôle plus responsable et plus direct au bibliothécaire, de resserrer des liens par une nouvelle écoute entre usagers et organisation. Cette nouvelle organisation privilégie une gestion dynamique des collections, une ambiance plus ouverte sur les usages communs des publics, un rapport aux livres plus facile et plus direct, une place différente laissée à l'utilisateur dans un nouveau positionnement de la bibliothèque et des bibliothécaires »⁹² explique Yves Aubin, directeur de la médiathèque de Saint-Herblain. Tout comme à Saint-Herblain, la ville de A offre un service de livraison à domicile de documents demandés - du livre au DVD. Ce service gratuit est assuré par un bibliothécaire ou un bénévole.

Le développement du prêt de documents par correspondance témoigne d'une même volonté de faciliter l'usage des ressources. Ce type de nouveaux services se répand aux Etats-Unis où l'on considère que ce n'est pas le lieu mais le service qui rend la bibliothèque visible. Mais on en trouve aussi des exemples en France. Depuis avril 2011, la médiathèque de D offre à ses usagers la possibilité de commander sur le catalogue les documents qui leur seront livrés le lendemain entre 16h et 20h. Ce service expérimental fonctionne du lundi au samedi. La livraison est effectuée à bicyclette par un coursier d'une société privée, le service de facturation unique de la Ville adressant aux usagers une facture mensuelle pour le coût de ces prestations qui s'élève à 5

⁹⁰ Olivier Le Deuff, *Etes-vous un bibliothécaire ou documentaliste 2.0 ?*.

<http://www.guidedesegares.info/2006/05/05/etes-vous-un-bibliothecaire-20/>.

⁹¹ Marie-Christine Jacquinet, *Créer des services innovants. Stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2011, La boîte à idées. p.63.

⁹² *Idem*.

euros par transaction. En cas d'absence au moment de la livraison, le pli est rapporté à la médiathèque mais sera toutefois facturé.

Le « bibliothécaire nouvelle génération » sortira des sentiers battus en créant des moments fédérateurs ou festifs en conviant la population à un bal dansant littéraire avec la compagnie Bal à la Page, en permettant à des usagers de rencontrer un *coach* pour partir à la découverte de la littérature⁹³ ou facilitera le besoin de formation comme à Angers où sont prêtés des ordinateurs portables à la journée au sein de la BU⁹⁴.

En 2010, le consultant anglais Keith R. Stevens rapporte que le rapport paru au Royaume- Uni en 1997, *New Library the People's Network*, est incontestablement le texte le plus important sur les bibliothèques publiques. Il définit comme suit « les fonctions essentielles qu'elles devront remplir au XXI^e siècle : enseignement continu tout au long de la vie ; information citoyenne et participation aux processus sociaux ; soutien du commerce et de l'économie ; participation à l'élaboration de l'histoire et de l'identité régionales ; contribution à la constitution de la Bibliothèque nationale numérique »⁹⁵.

Certes, une décennie a passé apportant son lot de nouvelles alarmantes. La situation des bibliothèques s'est dégradée Outre-Manche conséquence de la réduction des dépenses publiques, mais les préconisations faites en 2000 pour une nouvelle bibliothèque « a new library » recouvrent, peu ou prou, celles que nous aurons à réaliser demain en France.

L'opposition entre culture et éducation doit être reléguée au passé. Il faut faire tomber ces représentations traditionnelles qui sont encore vivaces. Comme le souligne Catherine Clément, « écartelée entre éducation et culture, la médiathèque peine à trouver sa propre définition et sa propre justification donc sa légitimité, et ce d'autant que les contours du modèle ont été posés il y a maintenant quarante ans et jamais remis en question depuis, alors que l'environnement dans lequel il s'inscrit est marqué par d'importantes évolutions sociales, technologique, économiques et culturelles »⁹⁶. On constate en effet que les bibliothèques qui remportent un large succès de fréquentation, ainsi que la reconnaissance des élus, le doivent en partie au changement de normes qu'elles ont su opérer ces dix dernières années

La mutation doit passer, enfin, par celui du mode de représentation des personnels. L'abandon du catalogage est à cet égard aussi nécessaire sur le plan symbolique que sur le plan pratique. L'automatisation des catalogues libère du temps de travail qui se reporte sur une meilleure maîtrise des contenus de l'offre documentaire et les actions tournées vers le public. Loin d'être une déqualification ou un recul dans les pratiques professionnelles, ce passage est au contraire une requalification intellectuelle et sociale et une avancée pour le service public. C'est en cela que le changement peut et doit être compris et partagé par tous les acteurs.

⁹³ Initiative de la Bibliothèque municipale de Veluwezoom aux Pays-Bas, sélectionnée par les bibliothèques néerlandaises à concourir pour le Prix des de l'Innovation 2011.

http://www.biblioservice.nl/advies_ontwikkeling/verhalencoach_genomineerd_voor_de_bibliotheek_innovatie_prijs_2011.asp

⁹⁴ <http://bu.univ-angers.fr/page/emprunt-dordinateurs-portables?destination=node%2F460>

⁹⁵ « *Tomorrow's new library will be a key agent in enabling people of all ages to prosper in the information society helping them acquire new skills for employment, use information creatively, and improve the quality of their lives. Libraries will play a central role in the University for Industry, in lifelong learning projects, and in support of any individual who undertakes self-development.* »

Keith R. Stevens., « Les bibliothèques ne sont pas uniquement des lieux de lecture », *BBF*. Paris : 2000, n° 5, p. 53-61

⁹⁶ Catherine Clément, *L'essoufflement du modèle : symptômes et causes. Quel modèle de bibliothèque ?*, Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2008 ; Papiers.

Conclusion

Ce travail nous a permis de cerner au plus près les enjeux stratégiques auxquels les bibliothèques seront de plus en plus confrontées. L'enquête de terrain et la diversité des personnes interviewées nous ont révélé une diversité de territoires où s'expriment de nouvelles exigences politiques.

Les différents acteurs du changement des bibliothèques que nous avons consultés se sont tous déclarés incités à répondre avec plus de pertinence et de réactivité aux demandes de leur tutelle et des usagers. Nous avons cependant conscience qu'il s'agit là d'acteurs particulièrement engagés qui ne sont pas forcément aussi représentatifs qu'on pourrait le souhaiter. Mais le volontarisme ne saurait en outre, à lui seul, suffire à répondre aux défis de la profession.

Toutes les personnes rencontrées jugent que le changement est certes difficile à mettre en œuvre, mais pas impossible. Nous avons la conviction que les professionnels ne pourront faire l'économie d'une prise de conscience des enjeux et défis qu'ils doivent relever sur leur territoire. Pour beaucoup d'élus, de responsables administratifs et de bibliothécaires, la bibliothèque-médiathèque est pour l'essentiel, un endroit où on prête des livres, des disques, des vidéos, voire où l'on consulte Internet.

Il est temps de prendre en compte les autres dimensions du service, l'offre d'installation et de services. Il est donc nécessaire de se demander à quoi la bibliothèque peut servir et en quoi elle se justifie en tant qu'institution publique. Le débat doit partir :

- des enjeux de société ;
- des politiques publiques auxquelles elles doivent contribuer ;
- de l'adaptation de l'offre à la réalité des besoins découlant des enjeux et des politiques ;
- des modalités matérielles de cette offre au regard des opportunités techniques et de l'évolution des usages et des comportements ;
- des opportunités de rationaliser des modes de fonctionnement traditionnels de moins en moins adaptés ;
- des besoins pour s'engager dans un processus d'innovation permanente et rechercher l'optimisation des moyens ;
- des formes de partenariat à entreprendre ainsi que des fusions (universités, intercommunalité) qui déboucheront sur des coopérations entre bibliothèques.

C'est en engageant une réflexion collective sur les réponses à donner et en construisant avec ses collaborateurs un projet global, que le directeur pourra ouvrir la voie et accompagner les équipes vers une compréhension globale et partagée du changement. Cette dynamique de changement ne pourra en effet être pérenne sans la mise en place préalable d'un management durable et responsable. Celui-ci ne doit exclure personne et permettre le développement individuel des compétences intellectuelles et technologiques.

Les bibliothécaires du XXI^e siècle doivent faire la preuve de leur créativité et de leur adaptabilité. On peut d'ores et déjà prévoir que dans les années à venir, les directeurs de bibliothèques auront à accompagner de façon managériale des étapes décisives liées à la fusion et à l'enracinement territorial des universités et préparer la mutualisation des équipements.

Anticiper et préparer les organisations à ces changements structurels et durables relève dès maintenant des principales missions d'un directeur de bibliothèque.

Bibliographie

GENERALITES

BERGSON, Henri. *La pensée et le mouvant : essai et conférences*. Paris : PUF, 1969.

DONNAT, Olivier. *Les pratiques culturelles des Français à l'ère du numérique. Enquête 2008*. Paris : La Découverte, 2009.

Articles

CHABAULT, Vincent, la réalité sociale du déclassement. *La vie des Idées*, 19 mars 2009. <http://www.laviedesidees.fr/La-realite-sociale-du-declassement.html>

SUR LES BIBLIOTHÈQUES

Monographies

BERTRAND, Anne-Marie. *Bibliothèque publique et public library : essai de généalogie comparée*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2010. Papiers

DESRICHARD, Yves. *Administration et bibliothèques*. Paris : Cercle de la Librairie, 2006. Bibliothèques.

JACQUINET, Marie-Christine. *Créer des services innovants. Stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2011, La boîte à idées. p.63.

MARESCA Bruno, EVANS Christophe, GAUDET Françoise. *Les bibliothèques municipales en France après le tournant d'Internet : attractivité, fréquentation et devenir*. Paris : Editions de la Bibliothèque publique d'information, 2007.

Publics : quelles attentes ? Bibliothèques : quelles concurrences ? (ALIX, Yves, BRUCKMAN, Denis, CHOURROT, Olivier ... [et al.]. Paris : Ed. de la BPI, 2005.

Quel modèle de bibliothèque ? (BERTRAND, Anne-Marie, BETTEGA, Emilie, CLEMENT, Catherine ...[et al.]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2008. Papiers, généalogies.

WHITE, Lawrence. *The Public library in the 1980 : the problems of choice*. Lexington : Lexington books, 1983.

Rapports

JOUGUELET, Suzanne et VAYSSADE, Claire. *Comparaison internationale de bibliothèques universitaires : étude de cas*. Rapport de l'Inspection générale des bibliothèques, 2010. [en ligne] http://media.enseignementsuprecherche.gouv.fr/file/2010/78/0/Rapport_etude_comparative_18_fevrier_2010_definitif_137780.pdf

Innovation, changements et réseautage. Actes du premier congrès de l'Association Internationale Francophone des bibliothécaires et documentalistes et satellite IFLA. Montréal , 6 et 8 août 2008. http://www.aifbd.org/doc/actes_montreal.pdf

SUR LA PROFESSION

Monographies

ARANT, Wendi et BENEFIEL, Candace R. *The Image and Role of the Librarian*. Binghamton : The Haworth Information Press, 2002.

BERTRAND, Anne-Marie. “La transmission de l’implicite ou comment la culture professionnelle vient aux bibliothécaires”. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2003, t.48, n°1.

CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?*. Paris : Cercle de la Librairie, 2004, Bibliothèques.

UTARD, Jean-Claude. *La reconnaissance sociale des bibliothécaires*. In : *Bibliothécaire, quel métier ?*. Paris : Cercle de la Librairie, 2003. Bibliothèques.

Articles

GAUTIER-GENTES, Jean-Luc. Professionnalisme et corporatisme. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2005. t.50

PERNOO, Marianne. *Images et portraits de bibliothécaires, littérature, cinéma*. Centre de recherche en histoire du livre, Enssib, novembre 2003.

PERRIN, Georges. Accueillir de nouveaux publics ? Oui ! Mais quand ? *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2009. T.54, n°5.

UTARD, Jean-Claude. L’ élu, le directeur et la bibliothèque. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2003, n° 1.

LAW, Derek. *As for the future, your task is not to foresee it, but to enable it*. Conférence IFLA, 2011. <http://conference.ifla.org/past/ifla77/122-law-en.pdf>

Mémoire d’études

BORAUD-MEMBREDE, Anne. *Les bibliothécaires face aux techniques non-identitaires : discours et représentations*. Villeurbanne : Enssib, 2009. [en ligne]
<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48317>

Rapports

LECOQ, Benoît. *Les profils de carrière des directeurs de bibliothèques*. Rapport de l’Inspection générale des bibliothèques, 2009. [en ligne]
http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/38/8/rapport-profil-carriere-igb_128388.pdf

PERRIN, Georges. *La formation continue des personnels de la filière bibliothèque de l’Etat*. Rapport de l’Inspection générale des bibliothèques, 2009. [en ligne]
http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/46/5/formation_continue_16-12_133465.pdf

RENOULT, Daniel. *La filière bibliothèques de la fonction publique d’Etat : situation et perspectives*. Rapport de l’Inspection générale des bibliothèques, 2008. [en ligne]
http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Rapports/55/5/Rapportfilierelibibliotheque25062008_30555.pdf

SUR LE MANAGEMENT DES BIBLIOTHEQUES

Monographies

GIAPPICONI, Thierry et CARBONE, Pierre. *Management des bibliothèques : Programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris : Cercle de la Librairie, 1997. Bibliothèques.

MASSIS, Bruce E. *The Practical Library Manager*. Binghampton, The Haworth Information Press, 2003.

MOSLEY, Pixey Anne. *Transitioning from Librarian to Middle Manager*. Wesport : Libraries unlimited, 2004.

MULLER, Joëlle et MULLER Jean-Louis. *Le management du personnel en bibliothèques*. Paris : Cercle de la Librairie, 2001. Bibliothèques.

Articles

HECQUARD, Françoise. Conduire une dynamique du changement : La mise en œuvre d'un plan de développement de la lecture publique rouennais. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2011. T 56, n°4.

Mémoire d'études

Le management des ressources humaines en bibliothécaires universitaires : enquête auprès de quatre services communs de documentation (CAPELLE, Jean-Marc, FLEURY Christine, HENRIET, Otilia, MADJAREV, Claudie). Villerbanne : Enssib, 2003. Mémoire de recherche. [en ligne]
<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-841>

REY, Laurence. *Nouvelles compétences en bibliothèques : profil de postes et plan de formation des personnels au regard de l'évolution des services*. Villerbanne : Enssib, 2010. [en ligne]
<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48301>

SUR LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Monographies

AUBERT, Nicole et GAULEJAC, Vincent de. *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil, 1991.

BARTOLI, Annie. *Le management dans les organisations publiques*. Paris : Dunod, 2005.

BERIOT, Dominique. *Manager par l'approche systémique*. Paris : Ed. de l'Organisation, 2006.

BERNOUX, Philippe. *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Seuil, 2010.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil, 1977

CROZIER, Michel. *La société bloquée*. Paris : Seuil, 1994.

CUERRIER, Christine. *Le mentorat: lexique et répertoire de base*. Québec, Éditions Fondation de l'Entrepreneurship, 2002.

DUPUY, François, *L'alchimie du changement : problématique, étapes et mise en œuvre*. Paris : Dunod, 2001.

DUPUY, François. *Lost in management : la vie quotidienne dans les entreprises au XXIe siècle*. Paris : Seuil, 2011.

DUPUY, François. *Sociologie du changement : pourquoi et comment changer les organisations*. Paris : Dunod, 2011.

FAURIE, Christophe. *Conduire le changement : transformer les organisations sans bouleverser les hommes*. Paris : L'Harmattan, 2008. L'esprit économique. Economie et innovation.

GAULEJAC, Vincent de. *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil, 2005.

GAVA, Marie-Josée. *Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail*. Paris : Vuibert, 2009.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Le harcèlement au travail : la violence perverse au quotidien*. Paris : Le Découverte, 1998.

LEYMANN, Heinz. *Mobbing : la persécution au travail*. Paris : Seuil, 1996.

Management : aspects humains et organisationnels, AUBERT, Nicole, GUERRE, Jean-Pierre, JABES, Jack ... [et al. ...]. Paris : PUF, 2005. Fondamental.

POUGET, Julien. *Intégrer et manager la génération Y*. Paris : Vuibert : 2010.

PAILLE, Pascal. *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*. Paris : L'Harmattan, 2003. Psychologie du travail et ressources humaines.

STEILER, Dominique. *Prévenir le stress au travail : de l'évaluation à l'intervention*. Paris : Retz, 2010.

Articles

RONDEAU, Alain et BAREIL Céline, Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ? *Gestion*, 2009/4. Vol. 34, p. 64-69.

SABA, Tania. Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, 2009/3. Vol. 34.

MANAGEMENT PUBLIC

Monographies

ALECIAN, Serge et FOUCHER, Dominique. *Le management dans le service public*. Paris : Ed. de l'organisation, 1994.

Fonctionnaire au quotidien : les nouvelles pratiques des cadres de l'administration. Paris : Editions d'organisation, 1996.

SANTO, Manuel-Viriato et VERRIER, Pierre-Eric. *Le management public*. Paris : PUF,2007. Que sais-je ?

Articles

Bien traités les cadres sont bien traitants. *La Gazette*, 30 août 2010.

MULLER, Pierre, Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique : Structures, acteurs et cadres cognitifs. *Revue française de science politique* 1/2005. Vol. 55, p. 155-187. www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2005-1-page-155.htm.

ROCHER, Claude et KERAMIDAS, Olivier. La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques. *La Revue des Sciences de Gestion* 6/2007 (n°228), p. 13-22. [en ligne] www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-6-page-13.htm.

UTARD, Jean-Claude. L'élu, le directeur et la bibliothèque. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2003. T 48, n°1.

Sitothèque

Agence nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail. (ANACT). <http://www.anact.fr/web/publications/la-revue>

Notorious bib : les bibliothèques vues par le cinéma. <http://notoriousbib.wordpress.com/>

Institut de recherche en santé et en sécurité du travail (IRSST)

La bibliothèque publique, un lieu de travail - L'ergonomie appliquée à un projet d'aménagement de comptoir de service. <http://www.irsst.qc.ca/index.html>

Table des annexes

| | |
|---|----|
| Méthodologie | 65 |
| Tableau récapitulatif des entretiens réalisés | 67 |
| Grille d'entretien / directeur | 68 |
| Grille d'entretien / cadre intermédiaire | 70 |
| Grille d'entretien / responsables de formation | 72 |
| Grille d'entretien / directeur général des services | 74 |
| Grille d'entretien - Questions / consultant | 76 |

METHODOLOGIE

Le postulat de départ pour mener ces entretiens a été de respecter l'anonymat des personnes interrogées. Les entretiens ont été conduits individuellement, en face-à-face, en s'appuyant sur une grille d'une quinzaine de questions semi-directives qui sont données en annexe. Nous avons souhaité recueillir, en toute confiance, une parole libérée de toute contrainte.

Afin de respecter la confidentialité des témoignages, il a été choisi de présenter les entretiens de façon chronologique

Description de l'échantillon

- **17 entretiens** ont été menés entre le 26 août et le 19 décembre 2011 dans quatre régions :
 - 11 entretiens menés en Ile-de-France,
 - 2 dans l'Ouest de la France
 - 2 dans l'Est
 - 2 dans le Sud-Est de la France.
- D'une durée moyenne d'une heure trente, le temps consacré aux entretiens correspond à **25 heures et demie d'enregistrement**.
- Sur les 17 personnes rencontrées, nous avons interviewé :
 - **10 femmes**
 - **7 hommes**

Si l'on étudie de plus près cet échantillon, il apparaît que :

- Parmi les 10 femmes rencontrées, 4 occupent des postes de direction et 6 sont cadres intermédiaires.
- Parmi les 7 hommes rencontrés, 5 occupent des postes de directeurs de grade A+ (3 directeurs de bibliothèques : 2 de BU et 1 de BM ; 1 DGS ; 1 directeur de formation). Une des personnes interviewées a un statut de cadre intermédiaire malgré des missions importantes d'encadrement.

L'échantillon présenté est composé de :

- **11 fonctionnaires (hommes et femmes confondus) de la fonction publique d'Etat**, dont :
 - 10 catégories A+ (1 haut fonctionnaire énarque, 3 conservateurs généraux, 3 conservateurs en chef, 2 conservateur des bibliothèques)
 - 1 BAS
- **6 fonctionnaires (hommes et femmes confondus) de la fonction publique territoriale**, dont :
 - 2 catégories A+ (1 conservateur en chef, 1 conservateur)
 - 1 bibliothécaire
 - 1 assistant qualifié hors classe
 - 2 assistants qualifiés
- **1 personne appartenant au secteur privé**, membre fondateur d'un cabinet de conseil.

Pourcentage de personnes travaillant dans la fonction publique :

- **84 % depuis plus de 5 ans.**
- **16 % depuis moins de 5 ans.**

L'ancienneté dans le même établissement :

- 30 ans : 1 personne
- 20 ans : 4 pers.
- **10 ans : 9 pers, soit 53 % de l'échantillon interviewé.**
- 5 ans : 3 pers.

44,5 ans, c'est l'estimation de la moyenne d'âge des personnes rencontrées.

TABLEAU RECAPITULATIF DES ENTRETIENS REALISES

| Sigle utilisé | Etablissements visités | Fonction de l'interviewé | Date de l'interview | Durée de l'interview | Sigle de l'interviewé |
|----------------------|--|---|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| A | Réseau de 10 bibliothèques municipales | <i>Directeur du réseau</i> | 26/08/2011 | 1h30 | A 1 |
| A | Bibliothèque annexe | <i>Responsable de la bibliothèque</i> | 26/08/2011 | 1h30 | A 2 |
| B | SCD | <i>Directeur</i> | 29/08/2011 | 1h30 | B 1 |
| B | SCD | <i>Bibliothécaire Administrateur base SIGB</i> | 29/08/2011 | 1h30 | B 2 |
| C | Médiathèque intercommunale | <i>Directeur</i> | 30/08/2011 | 1h30 | C 1 |
| C | Médiathèque intercommunale | <i>Responsable</i> | 30/08/2011 | 1h30 | C 2 |
| D | Réseau de trois médiathèques municipales | <i>Directeur du réseau</i> | 31/08/2011 | 1h30 | D 1 |
| D | Bibliothèque centrale | <i>Responsable informatique Bibliothécaire adulte</i> | 31/08/2011 | 1h00 | D 2 |
| D | Administration générale d'une collectivité | <i>Directeur général des services</i> | 26/09/2011 | 1h30 | D 3 |
| E | CRFCB | <i>Directeur</i> | 01/09/2011 | 1h30 | E 1 |
| E | CRFCB | <i>Responsable pédagogique</i> | 01/09/2011 | 1h30 | E 2 |
| F | SICD | <i>Directeur</i> | 30/09/2011 | 1h30 | F 1 |
| F | SICD | <i>Encadrement des personnels de magasinage</i> | 30/09/2011 | 1h30 | F 2 |
| G | Bibliothèque municipale | <i>Directeur</i> | 8/11/2011 | 1h30 | G 1 |
| H | Cabinet de Conseil | <i>Directeur</i> | 28/11/2011 | 1h15 | H 1 |
| I | Bibliothèque interuniversitaire | <i>Directeur Adjoint</i> | 19/12/2011 | 2h00 | I 1 |
| I | Bibliothèque interuniversitaire | <i>Responsable de pôle</i> | 19/12/2011 | 1h00 | I 2 |

GRILLE D'ENTRETIEN / DIRECTEUR

La dynamique du changement en bibliothèque

Nom de l'interviewé :

Nom et nature de l'établissement (BM/SCD) :

Votre ancienneté dans la fonction publique ?

S'agit-il de votre premier poste de directeur ?

Oui / Non

1. Relation avec la tutelle

Quelle est la place de la bibliothèque dans la politique du territoire ?

1. Quelle place occupe la culture et l'éducation dans le programme du mandat ?
2. Les élus / présidents d'université ont-ils un projet éducatif et culturel fort et affirmé ?
3. Les missions de la bibliothèque sont-elles bien identifiées par les partenaires institutionnels ?

Avez-vous le sentiment que l'action politique locale est parfaitement lisible et comprise par les agents ?

si non pourquoi ?

2. Le changement en bibliothèque

Diriez-vous qu'aujourd'hui le changement en bibliothèque est :

1. Inévitable
2. Indispensable
3. Inutile

Pourquoi ?

Vous avez récemment conduit le changement

1. Quel en a été l'élément déclencheur ?
2. Qui a posé le diagnostic ?

De quel type est ce changement ?

1. Politique (intégration à une intercommunalité, fusion entre établissements, construction d'un nouvel équipement ...)
2. Stratégique (organigramme, projet d'établissement ...)
3. Technologique
4. Culture professionnelle
5. Autres (*merci de préciser*)

Le changement a-t-il répondu à une demande ?

La décision de conduite de changement a-t-elle été soutenue ? si oui par qui ?

Vous êtes-vous senti (e) suffisamment formé à conduire le changement ?

1. Avez-vous suivi une (ou des) formation au management ?
2. Si oui dans quel cadre ? formation initiale ? continue ? autres (à préciser)

Quels sont les freins que vous avez identifiés ? *plusieurs réponses possibles.*

Comment se sont-ils manifestés ?

1. Peur
2. Résistance
3. Colère
4. Conflits
5. Apathie

Quels ont été les impacts du changement ? positifs / négatifs

1. Sur les publics
2. Le travail des équipes
3. La formation des équipes
4. Autres (à préciser)

3. Le changement et les bibliothécaires

Comment le changement a-t-il été vécu par l'équipe ?

1. Adhésion
2. Rejet
3. Désintéressement

Les bibliothécaires et le changement de posture : quelles attentes pour la direction ?

- a. Vers l'acquisition de nouvelles compétences ? écriture web, réseaux sociaux ...
- b. Vers l'adaptabilité aux nouveaux besoins des publics ? élargissement des horaires d'ouverture, médiation avec les publics, accompagnement à la formation des usagers ...
- c. Les recrutements : quels profils sont recherchés ?
- d. La formation des agents : quels sont vos besoins ? sont-ils satisfaits par les centre de formation / Enssib ?

Temps de l'entretien 1h30

4. En conclusion

Avez-vous le sentiment qu'il est aisé de conduire le changement en bibliothèque ?

1. Si oui, pourquoi ?
2. Si non, pourquoi ?

Quelles sont vos recommandations ?

Je vous remercie de votre collaboration.

GRILLE D'ENTRETIEN / CADRE INTERMEDIAIRE

La dynamique du changement en bibliothèque

Nom de l'interviewé :

Nom et nature de l'établissement (BM/SCD) :

Quelle est votre fonction ?

Votre ancienneté dans la fonction publique ?

Etes-vous titulaire ?

1. Relation avec la tutelle

Quelle est la place de la bibliothèque dans la politique du territoire ?

4. Quelle place la culture et l'éducation occupent-elles dans le programme du mandat ?
5. Les élus / président d'université ont-ils un projet éducatif et culturel fort et affirmé ?
6. Les missions de la bibliothèque sont-elles bien identifiées par les partenaires institutionnels ?
- 7.

Avez-vous le sentiment que l'action politique menée localement vous est parfaitement

1. Communiquée
2. Claire et comprise

si non pourquoi ?

2. Le changement en bibliothèque

Diriez-vous qu'aujourd'hui le changement en bibliothèque est :

1. Inévitable
2. Indispensable
3. Inutile – à développer

Pourquoi ?

Pourquoi le changement a-t-il été conduit ?

1. Quel a été l'élément déclencheur ?
2. Qui a posé le diagnostic ?

Le changement réalisé a-t-il répondu à une demande

La décision de conduire le changement a-t-elle été soutenue ? si oui par qui ?

Tout au long de ce processus vous êtes-vous senti (e) suffisamment informé (e) ?

1. Oui
2. Non – à développer

Vous êtes-vous senti (e) suffisamment accompagné (e) et formé (e) par l'équipe de direction ?

3. Oui
4. Non

Qui sont selon vous les personnes qui peuvent freiner le changement ? plusieurs possibilités sont possibles.
Pourquoi ?

Comment ces freins se manifestent-ils ?

1. Peur
2. Résistance
3. Colère
4. Conflit
5. Apathie

Selon vous quels ont été les impacts du changement ?
Positifs / négatifs

1. Sur les publics
2. Le travail des équipes
3. La formation des équipes
4. Autres (à préciser)

4. Les bibliothécaires et le changement

Comment le changement a-t-il été vécu par l'équipe ?

1. Adhésion
2. Rejet
3. Désintéressement

Le changement de posture, vous sentez-vous concerné (e) ?

1. Acquisition de nouvelles compétences : écriture web, réseaux sociaux ...
2. Adaptabilité aux nouveaux besoins des publics : élargissement des horaires d'ouverture, médiation avec les publics, accompagnement à la formation des usagers ...
3. La formation des bibliothécaires : quels sont vos besoins actuels ? sont-ils satisfaits par les centres de formation / CNFPT / Enssib ?
4. Avez-vous l'intention de continuer à passer les concours ?
 - Si non, pourquoi ?

Temps de l'entretien 1h30

5. En conclusion

Avez-vous le sentiment qu'il est aisé de conduire le changement en bibliothèque ?

1. Si oui, pourquoi ?
2. Si non, pourquoi ?

Comment voyez-vous votre métier évoluer dans 5 ans ?

Je vous remercie de votre collaboration.

GRILLE D'ENTRETIEN / RESPONSABLES DE FORMATION

La dynamique du changement en bibliothèque

Grille d'entretien – Centre de formation

Nom de l'interviewé :

Nom et nature de l'établissement :

Quelle est votre fonction ?

Depuis combien d'années ?

1. La dynamique du changement en bibliothèque

Quel regard portez-vous sur les bibliothèques françaises ?

Diriez-vous qu'aujourd'hui le changement en bibliothèque est :

4. Inévitable
5. Indispensable
6. Inutile

Pourquoi ?

Quels sont les points sur lesquels les bibliothèques doivent évoluer ?

1. Organisation du travail (disparition catalogage, introduction d'automates de prêts, ...)
2. La posture du bibliothécaire
3. L'intégration des nouvelles technologies
4. La formation des agents (du directeur aux adjoints du patrimoine)
5. L'accueil des publics
6. La communication
7. La relation aux élus
8. ...

Le changement en bibliothèque est-il un processus

1. Inexistant
2. Lent
3. Rapide

Pourquoi ?

Le changement en bibliothèque répond t-il à une demande

Selon vous qui réalise le changement ?

Qui freine le changement ? *plusieurs réponses possibles.*

Pourquoi ?

Comment ces freins se manifestent-ils ?

6. Peur
7. Résistance
8. Colère
9. Conflits

10. Apathie

2. Le changement et les bibliothécaires

Les profils des bibliothécaires recrutés ces cinq dernières années ont-ils selon vous évolué ?

Quels sont les axes majeurs de l'évolution du métier depuis 5 ans ?

Quels sont les besoins actuels de formation des bibliothécaires :

- a. Directeur :
- b. Bibliothécaires :
- c. Adjoints du patrimoine :

Avez-vous adapté votre catalogue de formation / journées d'études
Oui / non

Quelles sont les motivations des candidats au DU Techniques documentaires et médiation culturelle ? quelle vision ont-ils de leur futur métier ?

Temps de l'entretien 1h30

3. En conclusion

Avez-vous le sentiment qu'il est aisé de conduire le changement en bibliothèque ?

3. Si oui, pourquoi ?
4. Si non, pourquoi ?

Quelles sont vos recommandations ?

Je vous remercie de votre collaboration.

GRILLE D'ENTRETIEN / DIRECTEUR GENERAL DES SERVICES

Nom de l'interviewé :

Nom et nature de l'établissement :

Quelle est votre fonction ?

Depuis combien d'années ?

1. La dynamique du changement en bibliothèque

Quel regard portez-vous sur les bibliothèques françaises ?

En tant que DGS, qu'attendez-vous des bibliothèques ?

Diriez-vous qu'aujourd'hui le changement en bibliothèque est :

7. Inévitable
8. Indispensable
9. Inutile

Pourquoi ?

Quels sont les points sur lesquels les bibliothèques doivent évoluer ?

9. Organisation du travail (disparition catalogage, introduction d'automates de prêts, ...)
10. La posture du bibliothécaire
11. L'intégration des nouvelles technologies
12. La formation des agents (du directeur aux adjoints du patrimoine)
13. L'accueil des publics
14. La communication
15. La relation aux élus
16. ...

Selon vous le changement en bibliothèque est un processus

4. Inexistant
5. Lent
6. Rapide

Pourquoi ?

Le changement en bibliothèque répond t-il à une demande

Qui freine le changement ? *plusieurs réponses possibles.*

Pourquoi ?

Comment ces freins se manifestent-ils ?

11. Peur
12. Résistance
13. Colère
14. Conflits
15. Apathie

2. Le changement et les bibliothécaires

Recrutez-vous sur :

- compétences
- qualifications
- autres

Quelles compétences attendez-vous aujourd'hui :

- a. d'un directeur de bibliothèques ?
- b. d'un cadre intermédiaire ?
- c. d'un agent de bibliothèques ?

Ces attentes sont-elles partagées par les élus ?

Quel est le profil des bibliothécaires que vous avez recrutés ces cinq dernières années ?

A t-il selon vous évolué ?

Quels sont les besoins actuels de formation des bibliothécaires :

- d. Directeur :
- e. Bibliothécaires :
- f. Adjoints du patrimoine :

Temps de l'entretien 1h30

3. En conclusion

Avez-vous le sentiment qu'il est aisé de conduire le changement en bibliothèque ?

5. Si oui, pourquoi ?
6. Si non, pourquoi ?

Quelles sont vos recommandations ?

Je vous remercie de votre collaboration.

GRILLE D'ENTRETIEN - QUESTIONS / CONSULTANT

Nom de l'interviewé :

Nature de l'établissement :

Quelle est votre fonction ?

Depuis combien d'années ?

1. Comment accompagnez-vous les collectivités territoriales dans la conduite du changement ? Et ce depuis quand ?
2. Quels sont les besoins actuels de formation des cadres de la fonction publique et plus directement des cadres d'équipements culturels ?
3. Quels sont les axes de formation que vous pensez devoir développer prochainement au regard des besoins et évolutions des compétences prochainement exigées ?
4. Quelles sont vos recommandations ?

Je vous remercie de votre collaboration.